creative commons
COMMONS DEED

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

dCollection

정책학석사 학위논문

공무원의 목표지향성이 직무열의에 미치는 영향

- 리더-구성원 교환관계의 매개효과를 중심으로 -

2023년 2월

서울대학교 대학원

행정학과 정책학전공

이 해 민

공무원의 목표지향성이 직무열의에 미치는 영향

- 리더-구성원 교환관계의 매개효과를 중심으로 -

지도교수 최 태 현

이 논문을 정책학석사 학위논문으로 제출함

2022년 9월

서울대학교 대학원

행정학과 정책학전공

이 해 민

이해민의 석사 학위논문을 인준함

2022년 12월

위 원 장 최 창 용 (인)

부위원장 우 지 숙 (인)

위 원 최 태 현 (인)

국문초록

본 연구는 공무원의 목표지향성이 직무열의에 미치는 영향을 검증하고, 목표지향성과 직무열의 간의 관계에 있어 리더-구성원 교환관계(LMX; Leader-Member Exchange)의 매개효과를 분석하는 연구목적을 가진다. 이에 한국행정연구원의 2021년도 「공직생활실태조사」 데이터를 기반으로 목표지향성(학습목표지향성, 성과목표지향성)을 독립변수로, 리더-구성원 교환관계를 매개변수로, 직무열의를 종속변수로 하여 구조방정식 모형 분석을 실시하였다.

분석 결과는 다음과 같다. 공무원의 학습목표지향성과 성과목표지향성은 직무열의에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 리더-구성원 교환관계는 학습목표지향성 및 성과목표지향성과 직무열의의 관계를 매개하며, 리더-구성원 교환관계가 미치는 간접효과는 정(+)의 방향으로 나타났다.

주요 시사점으로는 첫째, 개인의 목표지향성이 높을수록 직무열의가 높게 나타난다는 점을 검증하였다. 이를 통해 조직행동론 분야에서 주로 연구되던 목표지향성의 개념을 행정학에 적용하였다는 학문적 의의가 있다. 본 연구의 분석 결과에 따르면 인사정책 관리자는 공무원의 직무열의를 강화하기 위해서 개인의 목표지향성을 고려한 인적자원개발을 수행할 필요가 있다.

둘째, 목표지향성과 리더-구성원 교환관계의 관계에 대한 분석을 통해 공공조직의 특성을 고려한 인사정책이 필요함을 제안한다. 공공조직의 경우 성과의 비가시성으로 인해 리더의 정성적 평가가 개인의 공직생활에 미치는 영향력이 크다. 따라서 공무원 개인의 목표지향성이 수용되기 위해서는 상사와 신뢰를 구축할 수 있는 협력적 조직문화가 함께 고려되어야 한다.

셋째, 공무원 개인의 목표지향성과 리더와의 상호작용은 직무열의를 증가시킨다. 조직 내 권한을 가진 상사가 구성원의 학습과 성과를 독려하는 것은 직무열의에 긍정적인 영향을 미친다. 인사정책 관리자는 직무소진과 대비되는 긍정적인 지표로서 직무열의를 제고하기 위해 다양한 의사결정 참여 제도를 운영할 수 있을 것이다.

다만, 본 연구의 시사점은 다음과 같은 한계를 통해 이해될 필요가 있다. 첫째, 본 연구는 2차 자료를 통해 수행되어 측정도구 간 개념적 배타성이 명확하지 않은 한계가 있다. 둘째, 횡단적 연구에 기반한 자기보고식 설문조사 자료를 활용하여 결과의 객관성에 한계를 가진다. 셋째, 연구설계에 있어 리더-구성원 교환관계의 매개변수는 조직 수준의 변수로 측정된 것이 아니라 개인의 인식 수준에 근거해 측정되었다. 마지막으로, 연구자료는 표본의 대표성을 확보해 연구 결과를 일반화할 수 있다는 의의가 있으나 세대별 분석과 같이 미시적 해석에는 적합하지 않다.

따라서 후속연구에서는 보다 정교화된 연구설계가 요구된다. 이를 위해 측정도구의 정교화 및 다각적인 자료 수집, 변수의 입체화, 세대별 연구 등을 제안한다. 본 연구가 직무열의에 대한 공직사회의 관심을 환기하고 인사정책의 방향을 제시하길 기대한다.

주요어 : 목표지향성, 학습목표지향성, 성과목표지향성, 직무열의, 리더-구성원 교환관계

학 번 : 2021-26043

목 차

제 1 장 서론 ····· 1

제 1 절 연구의 필요성 ····· 1

제 2 절 연구의 대상과 범위 ····· 3

제 2 장 이론 및 선행연구 검토 ····· 4

제 1 절 목표지향성 ····· 4

제 2 절 직무열의 ····· 6

제 3 절 리더-구성원 교환관계(LMX) ····· 9

제 4 절 선행연구 검토 ····· 11

1. 목표지향성과 직무열의의 관계 ····· 11
2. 목표지향성과 리더-구성원 교환관계의 관계 ····· 14
3. 리더-구성원 교환관계와 직무열의의 관계 ····· 17
4. 리더-구성원 교환관계의 매개효과 ····· 21
5. 이 연구의 차별성 ····· 24

제 3 장 연구설계 ····· 26

제 1 절 연구모형 및 가설 ····· 26

1. 연구모형 ····· 26
2. 연구가설 ····· 27

제 2 절 변수의 조작적 정의와 측정도구 ····· 29

1. 연구의 자료 ····· 29
2. 종속변수 ····· 31
3. 독립변수 ····· 31
4. 매개변수 ····· 32
5. 통제변수 ····· 33

6. 측정도구 ····· 33
제 3 절 자료의 분석 ····· 35
1. 탐색적 요인분석 ····· 35
2. 확인적 요인분석 ····· 37
3. 동일방법편의 검증 ····· 39
제 4 절 연구방법 ····· 39

제 4 장 연구결과 ····· 41
제 1 절 기술통계 ····· 41
제 2 절 상관관계 분석 ····· 42
제 3 절 인구통계학적 차이 분석 ····· 43
제 4 절 구조방정식 모형 분석 ····· 46
1. 구조모형 적합도 분석 ····· 46
2. 구조모형 분석 결과 ····· 46
3. 효과의 분해 ····· 48

제 5 장 결론 ····· 51
제 1 절 연구결과 정리 및 토론 ····· 51
제 2 절 연구의 시사점 및 정책적 함의 ····· 52
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향 ····· 54

참고문헌 ····· 56
Abstract ····· 68

표 목 차

[표 1] 목표지향성과 직무열의 관계에 대한 연구 요약 ····· 13
[표 2] 목표지향성과 LMX 관계에 대한 연구 요약 ····· 16
[표 3] LMX와 직무열의 관계에 대한 연구 요약 ····· 19
[표 4] LMX의 매개효과에 대한 연구 요약 ····· 23
[표 5] 표본의 구성 ····· 30
[표 6] 연구의 측정도구 ····· 34
[표 7] 탐색적 요인분석 결과 ····· 35
[표 8] 신뢰도 분석 결과 ····· 37
[표 9] 확인적 요인분석 결과 ····· 38
[표 10] 판별타당도 검증 ····· 39
[표 11] 기술통계량 ····· 41
[표 12] 상관관계 분석 ····· 42
[표 13] 통제변수에 따른 주요 변수의 차이 ····· 44
[표 14] 연구모형 적합도 분석 결과 ····· 46
[표 15] 구조모형의 경로계수 ····· 48
[표 16] 간접효과 부트스트래핑 결과 ····· 49
[표 17] 구조모형의 효과 분석 ····· 49

그 림 목 차

[그림 1] 연구모형 ····· 26
[그림 2] 구조모형 분석 결과 ····· 47

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 필요성

조직행동론 분야에 있어 긍정심리에 대한 관심이 환기되면서 직무열의에 대한 연구의 필요성이 증가하였다(Schaufeli & Bakker, 2004). 직무열의란 직무수행에 집중하는 심리상태로서 인지적, 정서적, 행동적 차원을 포괄한다(한수진·나기환, 2017; Kahn, 1990; Zhong, Wayne, & Liden, 2016;). Harter, Schmidt, & Hayes(2002)에 따르면 직무열의는 고객 충성도, 수익성, 생산성과 유의한 정(+)적 상관관계를 가지는 반면, 구성원의 이직률과 부(-)적 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 나아가 인사관리자는 직무열의에 대해 관심을 가져야 할 인본주의적 근거를 가진다(May, Gilson, & Harter, 2004). 이에 민간부문에서는 자신의 직무에 열의(engagement)를 가진 구성원을 확보하기 위해 조직 역량을 투입하고 있다(박노윤, 2011).

공무원의 내재적 동기를 고려했을 때 직무열의는 인사정책에서 중요하게 다루어져야 할 주제이다. 공무원은 민간부문 종사자들과 다르게 공공봉사동기(PSM; Public Service Motivation)를 가지고 공공부문에 진입하고, 내재적 동기와 보상에 중요성을 부여한다(김진아·문광민, 2020; Perry & Wise, 1990). 또한 최근 공무원 공개경쟁시험의 높은 경쟁률을 고려하면 엄격하게 선발된 우수한 인적자원을 효과적으로 활용할 필요성이 크다. 따라서 공무원의 직무열의를 제고할 수 있는 장기적이고 적극적인 동기부여 방안이 요구된다.

본 연구는 공무원의 목표지향성이 직무열의에 미치는 영향을 분석해보고자 한다. 경영학 분야에 있어 목표지향성 이론은 개인의 능력에 초점을 두었다는 점에서(Seijts, Latham, Tasa, & Latham, 2004) 목표지향성과 직무열의 개념의 접점이 관찰된다. 지식과 기술 축적을 통해 성과를

달성하고자 하는 목표지향성은 내재적 동기부여를 통해 적극적 행동을 보이는 직무열의에 대해 설명력을 가질 것이다. 목표지향성은 시간이나 상황과 무관하게 직무와 관련된 개인의 행동 차이로 나타난다는 점에서 개인 차원의 변수인 직무열의에 영향을 미칠 것으로 기대할 수 있다(박노윤, 2011; Button, Mathieu, & Zajac, 1996).

나아가 본 연구는 공무원의 목표지향성과 직무열의 간의 관계에 있어 리더-구성원 교환관계(LMX)의 매개효과를 검증한다. 개인은 자신과 연관된 조직, 직무, 상사로부터 영향을 받으므로 직무수행에 있어 위 변인들 간의 상호작용이 발생한다(최명옥·유태용, 2005). 특히, 리더-구성원 교환관계가 공무원의 직무열의에 미치는 영향을 확인해 볼 필요가 있다. 위계적인 관료제 구조에 있어 상사는 부하 공무원에게 직접적으로 업무를 부여하는 지위에 있기 때문이다. 따라서 공무원의 목표지향성이라는 개인 특성이 직무열의의 개인 행동에 미치는 영향에 있어 부하 공무원이 자각하는 리더와의 관계가 매개효과를 가지는지 검증할 수 있다.

이러한 맥락에서 본 연구는 크게 두 가지의 연구문제를 제시한다. 첫째, '공무원의 목표지향성은 직무열의에 유의미한 영향을 미치는가?'이다. 직무열의는 조직의 부정적 결과를 방지하기 위해 중요하게 다루어져야 할 변인이다. 선행연구에 따르면 직무열의는 만성적 직무스트레스인 직무소진(burn out)과 부(-)의 관계에 있고(장미영·리상섭, 2020), 직무소진이 증가할 경우 이직의도(turnover intention)가 나타날 수 있다(Schaufeli & Bakker, 2004). 변화하는 행정환경에 능동적으로 대응하는 직무열의를 제고하기 위해서는 목표지향성을 존중하고 배려할 필요가 있다. 공직자 스스로 직무 분야의 전문성을 향상시키고 자신의 성과를 인정받으려는 목표지향적인 성향이 부각될수록 업무에 대한 내적 충족감과 몰입도가 상승할 것으로 추론할 수 있다.

두 번째 연구문제는 '공무원의 목표지향성과 직무열의의 관계에 있어 리더-구성원 교환관계가 매개효과를 가지는가?'이다. 리더-구성원 교환관계의 매개효과 검증을 통해 공무원의 목표지향성이 리더-구성원 교환관계를 거쳐 직무열의에 간접적인 영향을 미치는지 분석할 수 있을 것이

다. 목표지향성과 직무열의는 개인적 차원의 변수이지만 리더와의 관계 자각으로부터 영향을 받는지 상호작용의 효과를 확인할 수 있을 것이다. 목표지향적인 개인이 직무열의를 보이는 과정에서 리더와의 관계가 매개효과를 가진다면 직무열의 발현을 위해서 내재적 동기부여 외에도 협력적 조직문화와 같은 환경적 여건이 조성되어야 함을 알 수 있다. 본 연구는 구성원에 대한 인적자원개발과 조직에 대한 신뢰 형성을 통해 공직자로서 직무수행에 집중할 수 있는 긍정적 심리상태가 나타남을 설명할 수 있다.

제 2 절 연구의 대상과 범위

본 연구의 대상은 중앙행정기관 및 광역자치단체 소속 일반직 공무원으로 한다. 한국의 중앙행정기관 본청 소속 일반직 공무원은 2020년 12월 31일 기준 18부 18청 4처 및 위원회에 재직하는 24,411명이고 광역자치단체 소속 일반직 공무원은 17개 광역시도에 근무하는 52,356명이다(한국행정연구원, 2022). 연구의 대상이 되는 중앙행정기관 및 광역자치단체 소속 공무원에 대한 자료는 한국행정연구원의 「2021 공직실태조사」에서 얻었다.

연구 대상의 선정 이유는 다음과 같다. 첫째, 공무원 개인의 목표지향성이 직무열의에 미치는 영향에 있어 리더-구성원 교환관계의 매개효과를 확인하고자 하는 것은 공공조직의 구조적 특성에 기인한다. 본 연구는 수직적 위계질서를 가진 관료제에서 상사와의 관계 인식이 부하 공무원의 직무열의에 영향을 미칠 것이라는 가정에 기반해 있다. 따라서 관료제 구조의 대표적인 형태인 공무원 조직을 연구대상으로 삼을 수 있다. 둘째, 공무원 인적자원관리에 있어 정책적 함의를 도출하기 위해서는 공무원의 보편적 특성이 연구에 반영되어야 한다. 중앙행정기관 및 광역자치단체 소속 공무원을 모두 연구범위에 포함함으로써 연구의 대표성을 확보하고자 하였다. 이에 본 연구는 중앙행정기관 본청 소속 및 광역자치단체 소속 일반직 공무원을 연구의 범위로 설정하였다.

제 2 장 이론 및 선행연구 검토

제 1 절 목표지향성

목표지향성이란 개인의 목표에 의해 발현되는 성취동기로서, 개인이 추구하는 목표에 따라 사건에 대한 해석과 반응이 결정된다(Dweck & Leggett, 1988). 목표지향성 이론은 주로 교육학과 심리학 분야에서 연구되어 왔으나 최근 경영학 분야까지 연구범위가 확장되었다(강성두·강영순, 2012). Dweck(1986)에 따르면 목표지향성은 학습목표지향성(learning goal orientation)과 성과목표지향성(performance goal orientation)으로 구분된다. 학습목표지향성이란 스스로 역량을 개발하기 위해서 새로운 것을 이해하고 일에 대한 숙련도를 높이고자 하는 지향성을 의미하고, 성과목표지향성은 자신의 역량에 대해 호의적인 평가를 추구하고 부정적 판단을 회피하려는 지향성을 의미한다.(Dweck, 1986; Nicholls, 1984).

목표지향성 이론에 있어 학습목표지향성과 성과목표지향성은 이질적인 속성을 가진 것으로 간주된다. 첫째, 학습목표지향성은 지능이 변할 수 있다고 보는 증대이론(incremental theroy)에 근거한다(Dweck, 1986). 학습목표지향성을 가진 사람들은 학습을 통해 능력이 향상될 수 있다는 인식을 기반으로 난이도 있는 도전적인 과업을 선호한다(Vandewalle, 1997). 학습목표지향자는 실수 또한 학습의 과정으로 해석하고 성공이 자신의 노력에 달려 있다는 인식을 가진다(Ames & Archer, 1988).

둘째, 성과목표지향성은 지능이 고정되어 있다고 보는 실체이론(entity theory)에 근거한다(Dweck, 1986). 성과목표지향성을 가진 사람들은 타인에게 자신이 가진 역량을 증명하는데 집중한다(Rawsthorne & Elliot, 1999). 또한 실패를 능력의 부족으로 해석하는 경향이 있어 성과목표지향성이 높은 사람들은 타인보다 더 나은 성과를 보여야 한다는 긴장감을

가지는 특성이 있다(Ames & Archer, 1988). 성과목표지향성에 따르면 능력은 타인과의 비교를 통해 측정되므로 타인보다 성과가 좋은 개인은 높은 자부심을 가진다(Button et al., 1996).

선행연구에 따르면 개인이 추구하는 목표지향성의 유형에 따라 상이한 직무 성향이 나타난다. 학습목표지향성을 추구하는 개인은 자신의 역량을 향상시키기 위해 도전적인 업무를 선호하고 문제해결에 대한 숙달을 지향한다(Elliott & Dweck, 1988). 성과목표지향성을 지닌 개인은 타인과 비교해 성과를 평가받고자 하는 경향이 있기 때문에 비도전적인 업무를 선호하고 실수를 회피하고자 한다(Button et al., 1996). 다만 학습목표지향성이 일관된 연구결과를 나타내는 것과 대조적으로 성과목표지향성은 연구에 따라 상이한 결과가 나타난다. 성과목표지향자는 실패 가능성을 줄이기 위해 새로운 도전에 있어 방어적인 자세를 취할 가능성이 높다(Dweck & Leggett, 1988). 그러나 성과목표지향적인 개인도 상황에 따라 적응적인 결과를 보인다는 분석이 도출되었다(Elliot & Moller, 2003; Senko & Harackiewicz, 2002). 성과목표지향자는 평가적인 상황에 있어 낮은 내재적 동기를 보이지만 평가가 부재한 상황에서는 직무 자체에 흥미를 느끼고 실제 성과를 보였다(Senko & Harackiewicz, 2002).

Vandewalle(1997)은 2차원의 목표지향성을 확장하여 학습목표지향성(learning goal orientation), 증명목표지향성(prove performance goal orientation), 회피목표지향성(avoid performance goal orientation)의 세 가지 요인을 제시하였다. 이에 Dweck(1986)의 성과목표지향성 개념이 증명목표지향성과 회피목표지향성으로 세분화되었다. 증명목표지향성은 자신의 능력을 증명해 호의적인 판단을 얻으려는 경향을 의미하고, 회피목표지향성은 자신의 능력에 대한 부정적인 평가를 회피하려는 경향을 의미한다. Elliot & Harackiewicz(1993)에 따르면 학습목표지향성과 증명목표지향성은 공통적으로 역량을 추구하는 목표지향성으로 내재적 동기를 촉진하는 잠재성을 가지고 있다. 반면, 회피목표지향성은 성과 관련 결과와 전반적인 행복에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Elliot & Sheldon, 1997).

Elliot & McGregor(2001)는 목표지향성을 유능함의 정의(definition)와 유인가(valence)의 기준을 통해 숙달-접근(mastery-approach), 숙달-회피(mastery-avoid), 수행-접근(performance-approach), 수행-회피(performance-avoid)의 네 가지 요인으로 제시하였다. 유능함의 의미가 절대적인지 혹은 규범적인지에 따라 숙달과 수행으로 구분되고, 유인가가 긍정적인지 혹은 회피적인지에 따라 접근과 회피로 구분된다. 이에 인간의 행동은 목표 달성을 통해 성공을 추구하거나 실패를 회피하기 위한 것이라고 설명하는 동기이론의 측면에서 목표지향성을 이해할 수 있다(성미송·박영석, 2005).

숙달-회피의 목표지향성은 Dweck(1986)이나 Vandewalle(1997)의 선행연구에서 다뤄지지 않았던 개념이다. 숙달-회피 목표지향성의 경우 수행-회피보다 과제에 접근하려는 긍정적인 성격을 가진다. Pintrich(2000)는 목표지향성의 4요인을 상태(state)의 측면에서 구체화함으로써 개념에 대한 이해를 심화하였다. 숙달-접근은 자기 성장의 기준을 통한 과업의 숙달, 학습, 이해에 초점을 맞춘다면, 숙달-회피는 과제를 틀리지 않게 수행하고자 하며 과제 수행의 동기는 비학습, 비숙달을 피하기 위한 것이다. 수행-접근은 조직 내에서 가장 좋은 성취를 거두는 등 최고가 되는 것에 초점을 두고, 수행-회피는 조직 내 최하위 등급을 받는 등 타인보다 열등해보이는 것을 회피하고자 한다. 이에 환경적 요인이 부재할 경우 목표지향성을 개인의 특성으로 볼 수 있으나, 상황적 맥락이 개입된다면 목표지향성은 그에 따라 영향을 받는 상태로 볼 수 있다(Pintrich, 2000). 따라서 목표지향성의 개인적 특성은 상황에 대한 주관적 인식으로 인해 달라질 수 있음을 추론할 수 있다.

제 2 절 직무열의

직무열의(work engagement)는 자신의 직무에 대해 충족감을 느끼는 긍정적 심리상태를 의미한다(Schaufeli, Salanova, González-romá, & Bakker, 2002). Kahn(1990)은 직무수행과정에서 구성원이 자발적으로 인

지적, 정서적, 육체적 에너지를 투입하는 것으로 직무열의를 처음 정의하였다. 직무열의에 대한 정의는 연구자마다 다르게 규정되고 있으나 공통적으로 직무열의는 조직목표를 가지고 몰입, 헌신, 열정, 에너지 등을 포함하는 이상적인 태도적·행동적 상태를 의미한다(Macey & Schneider, 2008). 최근 긍정심리학이 대두되면서 조직행동분야에 있어 과거 직무소진의 부정적 상태에 대한 연구에서 구성원의 긍정적 심리상태인 직무열의에 대한 연구로 연구동향이 변화하고 있다(오아라·박경규, 2014). 또한 직무열의가 이직의도와 부(-)의 관계를 가진다는 선행연구(이은주·전재균, 2019)에 따르면 직무열의에 대한 연구는 젊은 공무원의 공직 이탈이 가속화되는 실태에 있어 정책적 함의를 제공할 수 있다.

직무열의를 구성하는 요인에 대해서는 다양한 분석이 있다. Rothbard(2001)에 따르면 효과적인 업무수행을 위한 핵심요소로서 직무열의는 관심(attention)과 몰두(absorption)로 구성된다. 관심이란 직무 탐구를 위해 투입하는 시간의 양과 관련되어 있고, 몰두는 직무에 몰두하는 강도를 의미한다. 또한 Schaufeli et al.(2002)이 제시한 활력(vigor), 헌신(dedication), 몰두(absorption)의 세 가지 직무열의의 요인은 여러 선행연구에서 사용되었다. 활력이란 직무를 수행하면서 높은 수준의 에너지와 정신적 회복력을 유지해 어려운 상황에 직면하더라도 직무에 지속적인 노력을 기울이는 심리상태를 말한다. 헌신은 일의 의미, 열정, 영감, 자부심과 도전을 나타낸다. 몰두는 업무로부터 자신을 분리시킬 수 없을 정도로 직무에 완전히 집중한 상태를 의미한다.

직무열의에 대한 다양한 정의에도 불구하고 직무열의는 전통적인 직무태도 변수들과 차별화된다. 직무열의는 직무와 관련된 인지, 감정, 행동의 측면을 모두 고려한다는 점에서 직무몰입이나 직무만족, 조직몰입 등 유사한 조직행동 개념과 구별된다(박노윤, 2011; 오아라·박경규, 2014). 직무몰입은 직무가 개인과 그의 정체성에서 중요한 정도를 의미하는 개념으로 직무열의의 인지적 차원으로 파악할 수 있다(박노윤, 2011; Lawler & Hall, 1970). 직무만족은 직무 또는 직무경험에 대한 평가로부터 발생하는 개인의 긍정적 감정상태로 직무열의의 감정적 차원으로 이

해될 수 있다(박노윤, 2011; Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). 조직몰입이란 조직과 자신을 동일시하는 정도, 조직을 위해 노력하는 의지와 애착, 조직에 계속 남아있으려는 욕구 등을 뜻하는 개념으로 구성원의 긍정적인 직무태도와 행동을 형성한다는 점에서 직무열의의 행동적 측면과 유사한 부분이 있다(오아라·박경규, 2014; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974).

공무원은 민간부문 종사자들과 다른 가치체계에 기반해 동기부여를 받는다는 설명에 따른다면 내재적 동기부여 측면에서 직무열의에 대해 연구할 필요성이 크다. 공직자의 경우 직업에 대한 소명의식을 가지고 시민에게 봉사하며, 내재적 보상을 중시하는 윤리의식을 공유하고 있다(진종순·남태우, 2014). 공무원의 내재적 동기는 인간의 일반적인 내재적 자원을 강조한 자기결정이론(Self-Determination Theory)과 공직으로부터 유발되는 행정가치적 측면을 강조한 공공봉사동기와 관련되어 있다(정지수·최혜민, 2020). 직무열의는 완전한 직무수행을 위해 육체적, 인지적, 정서적 에너지를 직무에 투자하도록 동기부여된 상태라는 점(Rich, Lepine, & Crawford, 2010)에서 직무열의는 내재적 동기와 관련성이 깊다.

내재적 동기와 직무열의 간 정적 상관관계를 분석한 다수의 선행연구를 통해 내재적 동기를 직무열의의 선행요인으로 추론할 수 있다. 이혜림·강민철(2021)의 연구에 따르면 팀원의 내재적 동기는 직무열의에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 미국 연방 공무원을 대상으로 연구한 결과 외재적 동기와 대조적으로 내재적 동기의 충족은 직무열의에 긍정적인 영향을 미친다(박보연·조윤직, 2022). 감성리더십과 직무열의 간 관계에 있어 내재적 동기의 매개효과를 검증한 연구에 있어 직무열의에 대한 내재적 동기의 간접적 효과를 확인할 수 있다(박민영·장영철, 2016).

또한 공무원을 대상으로 한 국내외 연구를 통해 공무원의 직무열의는 내재적 동기로부터 강한 영향을 받는 것을 알 수 있다. 국내 경찰공무원을 대상으로 연구한 결과 내재적 동기는 직무열의와 정(+)적인 관계를

보였다(하상군, 2014). 미국 연방정부 공무원을 대상으로 한 연구에 있어서도 내재적 동기의 충족은 공무원의 직무열의에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(박보연·조윤직, 2022). Borst, Kruyen, & Lako(2019)는 네덜란드 내무부에서 수행한 공무원 설문조사를 활용하여 직무자원 및 개인적 자원이 직무열의에 유의미한 영향을 미친다는 것을 검증하였다. 자율성, 동료와의 협력과 같은 직무자원과 높은 공공봉사동기(PSM)와 같은 개인적 자원은 공공조직 내 직무열의를 제고할 수 있는 잠재적 유인이다. 이상 다수의 연구에서 공무원의 직무열의는 내재적 동기부여로부터 창출되는 행동임을 확인할 수 있다.

제 3 절 리더-구성원 교환관계(LMX)

리더-구성원 교환관계는 리더와 부하직원 간 사회적 교환관계의 질에 대한 지각을 의미한다(Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson, & Wayne, 2008). 리더-구성원 교환관계 이론은 리더와 구성원 전체가 아닌 리더와 개별 구성원 간의 관계를 파악했다는 점에서 리더십 연구에 있어 중요한 전환점이 되었다(고현숙·신제구·김정훈·백기복, 2010). 이전의 평균적 리더십 스타일(ALS; Average Leadership Style) 이론에서는 리더와 구성원이 모두 동질적인 특성을 가진 것으로 전제하였으나 리더-구성원 교환관계 이론에 따르면 리더는 각각의 구성원과 관계의 질을 달리 형성하고 부하직원 역시 리더와의 관계를 차별적으로 인지한다(이형백·최동락, 2015).

리더와 부하직원 간 관계의 질이 높은 경우 리더는 부하직원에 대해 높은 수준의 기대를 투영한다. 리더는 리더-구성원 교환관계의 질이 높은 부하직원을 내집단(in-group)으로 인식하고, 리더-구성원 교환관계의 질이 낮은 직원을 외집단(out-group)으로 인식한다(Scandura & Graen, 1984). Graen & Uhl-Bien(1995)은 생애주기모형(life cycle model)을 통해 리더와 구성원 간의 일대일 관계를 설명한다. 1단계인 이방인 단계에서 리더와 구성원은 거래적 관계에 기초해 있으며 낮은 교환관계의 질을

보인다. 2단계 면식단계에서 리더와 구성원은 지속적인 상호작용을 통해 상호호혜적인 관계를 형성하고 구성원은 점차 집단의 목표에 관심을 가진다. 3단계인 성숙 단계에 도달하면 리더와 부하직원은 서로에 대해 높은 수준의 신뢰와 존중, 상호의무감을 가진다. 나아가 리더가 부하직원에게 제공한 추가적인 지원과 피드백, 자원, 기회에 대응하여 부하직원은 적극적인 직무 수행을 보인다(Wayne, Shore, & Liden, 1997).

내집단으로 인식된 부하직원은 리더와 상호호혜성에 기반해 교환관계를 형성하게 된다. 부하직원은 공식적인 계약을 넘어 책임감을 가지고 더 많은 역할을 담당하며 도전적인 과업을 수행한다(김원상·김정민·이상호, 2021; Scandura & Graen, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1995). 또한 리더-구성원 교환관계 관계의 질이 높으면 부하직원의 심리적 임파워먼트(empowerment)가 증가한다(Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000). 리더-구성원 교환관계 관계의 질은 심리적 임파워먼트를 매개하여 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다(임은정, 2020). 그러나 교환의 질이 낮은 외집단(out-group)의 경우 거래적 관계에 기반해 있으므로 리더는 부하직원에 대해 적은 관심을 가지고, 부하직원은 직무기술서에 명시된 업무만을 수행하는 소극적 행태를 보인다(Suazo, 2002).

공무원을 대상으로 한 국내외 연구를 통해 리더-구성원 교환관계가 조직효과성에 종합적으로 기여한다는 점을 알 수 있다. 박주상·함혜현(2017)에 따르면 경찰공무원의 리더-구성원 교환관계는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 리더-구성원 교환관계의 하위 구성개념인 정서적 신뢰관계, 업무적 신뢰관계가 형성될 경우 개인은 조직에 일체감을 가지고 계속 남고자 하는 의지를 가진다. 유재두(2013)에 따르면 리더-구성원 교환관계는 조직시민행동에 유의미한 영향을 미친다. 특히 리더-구성원 교환관계의 하위 변인 중 전문성 존경이 조직시민행동에 미치는 영향이 크다는 점에서 부하직원은 리더의 전문성을 통해 학습하는 경향이 크다는 점을 알 수 있다. 또한 Graen, Novak, & Sommerkamp(1982)는 리더-구성원 교환관계가 직무만족과 생산성에 미치는 영향을 검증하였다. 리더와 구성원 간 교환관계의 질이 좋은 경우

상호작용뿐만 아니라 직무 자체에 있어서도 성과가 나타났다. Ferris(1985)에 따르면 리더-구성원 교환관계는 이직을 예측하는 주요 변인이기도 하다. 위 연구에 따르면 구성원의 태도보다 리더-구성원 교환관계를 파악하는 것이 이직 예측에 효과적이다. 이상 다수의 연구는 공무원 조직 내 리더-구성원 간의 교환관계가 가지는 중요성을 시사하였다.

제 4 절 선행연구 검토

1. 목표지향성과 직무열의의 관계

직무열의와 관련된 다수의 선행연구를 통해 목표지향성의 개인적 특성이 직무열의의 행동으로 나타나는 인과관계를 확인할 수 있다. 목표지향성은 직무로부터 내적 동기가 유발되는 것으로 학자에 따라 다르게 정의되는 다차원적 개념이다. Dweck(1986)은 목표지향성을 학습목표지향성(learning goal orientation)과 성과목표지향성(performance goal orientation)으로 구분하였고, Vandewalle(1997)은 성과목표지향성의 개념을 세분화하여 증명목표지향성(prove performance goal orientation)과 회피목표지향성(avoid performance goal orientation)으로 제시하였다. Elliot & McGregor(2001)는 목표지향성을 숙달-접근(mastery-approach), 숙달-회피(mastery-avoid), 수행-접근(performance-approach), 수행-회피(performance-avoid)의 4요인으로 구분하였다.

박노윤(2011)은 목표지향성을 학습목표지향성 및 성과목표지향성으로 구분하여 목표지향성이 직무열의의 선행요인임을 검증하였다. 학습목표지향성을 가진 구성원은 내재적 동기를 가지고 직무수행에 많은 노력을 투자한다. 내재적 동기부여가 창의성에 영향을 미친다는 점에서 직무열의를 가진 구성원은 혁신적인 대안을 찾는 행동을 보일 수 있다(Amabile & Pratt, 2016; Janssen & Van Yperen, 2004). 또한 성과목표

지향성을 가진 구성원은 타인에게 자신의 능력을 증명하고, 성공을 자신의 능력으로 귀인한다(Silver, Dwyer, & Alford, 2006). 따라서 성과목표지향성이 높은 개인은 직무 완수를 통해 능력을 입증하고자 하는 성향을 가지므로 높은 직무열의를 보일 것이다(박노윤, 2011). Button et al.(1996)에 따르면 학습목표지향성과 성과목표지향성은 서로 다른 속성이나 모순되는 개념이 아니므로 사람들은 자신의 능력을 개선하면서 동시에 타인보다 우수한 성과를 도출하고자 노력할 수 있다.

김소영·이인석·전무경(2018)은 목표지향성을 학습목표지향성과 회피목표지향성으로 구분하여 임파워링 리더십이 직무열의에 미치는 영향에 있어 목표지향성의 조절효과를 검증하였다. 연구결과에 따르면 학습목표지향성은 임파워링 리더십과 직무열의 간 정(+)의 관계를 강화시키고, 회피목표지향성 또한 임파워링 리더십과 직무열의 간 정(+)의 관계를 강화시키는 것으로 나타났다. 학습목표지향성이 높은 구성원의 경우 실패에 대한 내성, 자기효능감, 부정적 피드백의 수용도가 높다는 점(이나경·유태용, 2015)에서 해당 연구결과는 학습목표지향성과 직무열의 간의 정(+)적 관계에 대한 선행연구에 부합한다. 그러나 이전의 선행연구에 따르면 자신의 능력에 대한 부정적 판단을 회피하려는 회피목표지향성이 높은 사람의 경우 직무에 있어 새로운 지식이나 기술을 학습하려는 학습 열의가 낮은 경향을 보인다(김솔이·유태용, 2010). 당해 연구결과에 있어 회피목표지향성이 높음에도 직무열의가 높아진 것은 회피목표지향성이 높다고 하더라도 직무에 대한 책임감이나 사명감이 낮은 것으로 단정할 수 없음을 시사한다(김소영 외, 2018).

권성연(2008)은 목표지향성이 학습에 미치는 유의미한 영향을 검증하였다. 2x2 성취목표지향성 기준에 따른 4요인의 목표지향성 중 숙달-접근목표지향성 및 수행-접근목표지향성은 학습과 유의미한 정(+)적 관계를 가졌으나 숙달-회피목표지향성과 수행-회피목표지향성은 학습에 유의미한 영향을 미치지 못하였다. 위 연구결과는 실패에 대해 회피적인 경우에만 성과목표지향성이 내재적 동기를 약화시킨다는 선행연구를 뒷받침한다(Elliot & Harackiewicz, 1996). 또한 Elliot & Moller(2003)의 연구에

있어 성과목표지향성의 경우 상황에 따라 학습목표지향성과 같이 긍정적인 동기부여 수단으로 활용될 수 있다고 제언한 내용에 부합한다.

[표 1] 목표지향성과 직무열의 관계에 대한 연구 요약

연구자	연구 결과
Button et al. (1996)	학습목표지향성과 성과목표지향성은 서로 다른 속성이나 모순되는 개념이 아니므로 사람들은 자신의 능력을 개선함과 동시에 타인보다 우수한 성과를 내고자 노력할 수 있다.
Elliot & Harackiewicz (1996)	성과목표지향성에 있어서 실패에 대해 회피적인 경우에만 내재적 동기가 약화된다.
Elliot & Moller (2003)	성과목표지향성은 상황에 따라 학습목표지향성과 같이 동기부여를 제고하는 수단으로 활용될 수 있다.
Janssen & Van Yperen (2004)	내재적 동기부여가 창의성에 영향을 미친다는 점을 고려하면 직무열의를 가진 구성원은 혁신행동을 보일 수 있다.
Silver et al. (2006)	성과목표지향성을 가진 구성원은 타인에게 자신의 능력을 증명하고, 성공을 자신의 능력으로 귀인한다.
권성연 (2008)	4요인의 목표지향성 중 숙달-접근목표지향성 및 수행-접근목표지향성은 학습과 유의미한 정적 관계를 가졌으나 숙달-회피목표지향성과 수행-회피목표지향성은 학습에 유의미한 영향을 미치지 못하였다.
김솔이·유태용 (2010)	회피목표지향성이 높은 사람의 경우 직무에 있어 새로운 지식이나 기술을 학습하려는 학습 열의가 낮은 경향을 보인다.
박노윤 (2011)	목표지향성은 직무열의의 선행요인이다. 학습목표지향자는 내재적 동기를 통해 직무수행에 노력을 기울이고, 성과목표지향자는 직무완수를 통해 능력을 입증하려는

	직무열의를 보인다.
이나경·유태용 (2015)	학습목표지향성이 높은 경우 실패에 대한 내성, 자기효능감, 부정적 피드백의 수용도가 높다.
김소영 외 (2018)	임파워링 리더십이 직무열의에 미치는 영향에 있어 목표지향성의 조절효과를 검증하였다. 학습목표지향성과 회피목표지향성 모두 임파워링 리더십과 직무열의 간 정(+)의 관계를 강화시키는 것으로 나타났다.

2. 목표지향성과 리더-구성원 교환관계의 관계

다수의 선행연구에 따르면 목표지향성과 리더-구성원 교환관계(LMX)는 연관성을 가진 독립변수로 설정되었다. 박노윤(2011)은 직무열의의 선행요인으로 내재적 직무환경, 리더-구성원 교환관계, 학습목표지향성 및 성과목표지향성을 제시하였다. 리더와 부하직원 간의 호의적인 관계, 부하직원의 학습지향적이고 성과지향적인 성향은 구성원이 직무수행에 몰입해 에너지를 투입하도록 한다. 정성훈·유태용(2008)에 따르면 학습목표지향성과 리더-구성원 교환관계가 높을수록 부하직원은 묻기를 통해 리더로부터 피드백을 추구하는 반면, 증명목표지향성이 높을수록 모니터링을 통해 피드백을 추구하는 경향을 보였다. 최병권·전재욱·원지현·문형구(2011)는 리더의 부정적 피드백 추구행동에 대한 리더-구성원 교환관계와 목표지향성, 부하 신뢰성의 영향을 검증하였다. 리더가 인식하는 리더-구성원 교환관계가 높을수록 리더의 부정적 피드백추구행동 경향이 높게 나타났고, 구성원의 성과회피목표지향성이 높을수록 리더의 부정적 피드백추구행동 경향이 낮게 나타났다.

또한 목표지향성과 리더-구성원 교환관계의 상호작용과 관련하여 조절효과를 검증한 선행연구들이 있다. Dragoni(2005)에 따르면 구성원의 심리적 환경이 목표지향성에 미치는 영향에 있어 리더와 구성원 교환관계의 질은 조절효과를 가진다. 높은 리더-구성원 교환관계의 질은 리더의

메시지가 구성원에게 전달되고 구성원이 목표지향성을 내재화하는데 기여한다. 한국 기업 종사자를 대상으로 구성원의 성과목표지향성이 경력만족에 미치는 영향에 있어 리더-구성원 교환관계의 조절효과를 검증한 연구도 있다(Joo & Ready, 2012). 위 연구는 한국의 문화적 맥락을 고려했을 때 경력만족을 유도하기 위해서는 리더-구성원 교환관계의 질과 같은 상황적 요소들이 목표지향성과 같은 개인적 요소보다 중요할 수 있다는 함의를 제시하였다. 한편, 목표지향성이 조절효과로 기능한 연구도 존재한다. Kim, Choi, & Vandenberghe(2018)에 따르면 목표중심 리더십이 리더-구성원 교환관계에 미치는 영향에 있어 팔로워의 목표지향성은 조절효과로 기능한다. 팔로워의 학습목표지향성이 높은 경우 목표중심 리더십과 리더-구성원 교환관계의 관계가 약화되나 성과목표지향성이 높은 경우 관계가 강화되었다. 즉, 팔로워의 자율적 성향이 높은 경우 리더의 목표중심적 활동은 팔로워의 감정소진을 가져오고 리더와의 관계에 부정적으로 귀결된다. 박노윤(2009)은 리더-구성원 교환관계와 경제적 교환관계에 있어 회피적 성과목표지향성이 가지는 조절효과를 검증하였다. 회피적 성과목표지향성이 낮은 구성원은 리더와 호의적인 관계를 형성할 경우 경제적 교환관계를 지각하는 정도가 낮게 나타났다. 즉, 회피적 성과목표성향과 리더-구성원 교환관계를 경제적 교환관계의 주요 예측요인으로 볼 수 있다.

목표지향성의 유형에 따라 목표지향성이 리더-구성원 교환관계에 미치는 영향을 검증한 연구도 있다. 학습목표지향성은 리더-구성원 교환관계에 정(+)적인 영향을 미치는 반면, 성과목표지향성은 리더-구성원 교환관계에 부(-)적인 영향을 미친다(Janssen & Van Yperen, 2004). 따라서 강한 학습목표지향성을 가진 구성원은 리더와 높은 질의 교환관계를 형성할 수 있다. 한편, 학습목표지향성은 리더-구성원 교환관계에 정(+)적인 영향을 미치는 반면, 증명목표지향성은 리더-구성원 교환관계와 통계적으로 유의미한 관계가 없고, 회피목표지향성은 리더-구성원 교환관계에 부(-)적인 영향을 미친다는 연구결과도 있다(Van Dam, 2015). 이에 구성원의 업무 목표지향성과 리더-구성원 교환관계, 자율성, 도전적 업

무와 같은 업무 환경요인 사이의 연관성을 확인할 수 있다. Chiaburu(2005)에 따르면 숙달-접근 목표지향성과 숙달-회피 목표지향성은 리더-구성원 교환관계에 통계적으로 유의한 영향을 미치지만 수행-접근 목표지향성과 수행-회피 목표지향성은 리더-구성원 교환관계에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는다. 그 결과 목표지향성 중에서도 역량을 향상시키고자 하는 숙달지향이 리더-구성원 교환관계를 예측하는 변인으로 기능함을 제시하였다.

[표 2] 목표지향성과 LMX 관계에 대한 연구 요약

연구자	연구 결과
Janssen & Van Yperen (2004)	학습목표지향성은 리더-구성원 교환관계에 정(+)적인 영향을 미치는 반면, 성과목표지향성은 리더-구성원 교환관계에 부(-)적인 영향을 미친다.
Chiaburu (2005)	숙달-접근 목표지향성과 숙달-회피 목표지향성과 달리 수행-접근 목표지향성과 수행-회피 목표지향성은 리더-구성원 교환관계에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는다.
Dragoni (2005)	구성원의 심리적 환경이 목표지향성에 미치는 영향에 있어 리더-구성원 교환관계의 질은 조절효과를 가진다.
정성훈·유태용 (2008)	학습목표지향성과 리더-구성원 교환관계가 높을수록 부하직원은 듣기를 통해 리더로부터 피드백을 추구하고 증명목표지향성이 높을수록 모니터링을 통해 피드백을 추구한다.
박노윤 (2009)	리더-구성원 교환관계와 재무적 측면의 경제적 교환관계에 있어 회피적 성과목표지향성은 조절효과를 가진다.
박노윤 (2011)	내재적 직무환경, 리더-구성원 교환관계, 학습목표지향성 및 성과목표지향성은 직무열의의 선행요인으로 기능한다.
최병권 외	리더가 인식하는 리더-구성원 교환관계가 높을수록

(2011)	리더의 부정적 피드백추구행동 경향이 높게 나타나고, 구성원의 성과회피목표지향성이 높을수록 리더의 부정적 피드백추구행동이 적게 나타난다.
Joo & Ready (2012)	한국 기업 종사자를 대상으로 한 연구를 통해 구성원의 성과목표지향성이 경력만족에 미치는 영향에 있어 리더-구성원 교환관계의 조절효과를 검증하였다.
Van Dam (2015)	학습목표지향성은 리더-구성원 교환관계에 정(+)적인 영향을 미치고, 증명목표지향성은 리더-구성원 교환관계와 통계적으로 유의미한 관계가 없으며, 회피목표지향성은 리더-구성원 교환관계에 부(-)적인 영향을 미친다.
Kim et al. (2018)	목표중심 리더십이 리더-구성원 교환관계에 미치는 영향에 있어 팔로워의 목표지향성은 조절효과로 기능한다.

3. 리더-구성원 교환관계와 직무열의의 관계

사회인지이론에 따르면 인간의 행동은 개인의 특성, 행동적 요인, 환경적 요인 간 역동적인 상호작용을 통해 나타난다(Al-Eisa, Furayyan, & Alhemoud, 2009). 따라서 직무열의에 영향을 미치는 변인으로 개인의 학습목표지향적 및 성과목표지향적인 특성뿐만 아니라 조직 내 환경적 요인을 고려할 수 있다. 리더-구성원 교환관계(LMX)는 리더와 부하직원 간 사회적 교환관계의 질에 대한 자각으로서 개인을 둘러싼 환경적 요인으로 볼 수 있다.

공무원을 대상으로 한 인사행정 연구에 있어 리더-구성원 교환관계는 개인행동과 조직효과성을 설명하는 주요변인이다. 공무원의 리더-구성원 교환관계 경험을 연구한 결과 리더-구성원 교환관계 경험은 중간집단, 외집단, 내집단 순으로 많은 분포를 보였다(여영현·이상철·김혜정, 2012). 위 연구에 따르면 리더와의 교환관계가 좋을수록 보직이나 승진 등에서

인사 차별성이 발생하였고, 구성원의 유능감과 조직 내 대인관계가 긍정적으로 나타났다. 공공부문은 민간부문과 비교하여 경제적 유인보다 인사관리를 통한 동기부여가 크다는 점에서 내집단에 대한 차별적 대우가 구성원에 미치는 직·간접적인 영향력을 확인할 수 있다. 또한 팀 단위의 업무가 증가하는 공직생활에 있어서 리더와의 호의적인 관계는 경력만족 및 경력몰입과 정(+)적인 상관을 보인다(김진선, 2021). 집단주의 문화가 강하고 이직의 빈도가 낮은 공직사회에서 리더-구성원 교환관계는 개인이 인식하는 경력성과에 영향을 미친다. 나아가 공무원의 적극적 성향과 직무수행 간 정(+)적 관계에 있어 리더-구성원 교환관계는 매개효과를 가지는 것으로 나타났다(박정민·김태형, 2021). 리더-구성원 교환관계가 직무수행에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 통해 구성원의 내재적 동기가 낮더라도 사회적 교환관계가 높은 경우 직무를 적극적으로 수행하는 유인이 발생한다는 것을 확인할 수 있다. 이에 고품질의 사회적 교환관계는 성격과 성과 간 정(+)적 상관관계를 약화시킨다는 특성 활성화 이론(trait activation theory)에 따라 리더-구성원 교환관계를 설명할 수 있다(Kamdar & Dyne, 2007). 특성 활성화 이론에 따르면 개인의 성격은 직무성과를 예측하는 주요 변인이나 보상에 대한 약속 등 상황에 대한 인식에 따라 상관관계가 다르게 나타날 수 있다. 즉, 리더-구성원 교환관계가 높은 경우 구성원은 리더를 도우려는 경향을 가지므로 적극행정이 중시되는 행정환경의 변화에 있어 리더-구성원 교환관계에 대한 연구는 정책적 함의를 가진다.

또한 리더십과 직무열의의 관계에 있어 리더-구성원 교환관계의 매개효과를 검증한 다수의 선행연구가 있다. 리더-구성원 교환관계는 셀프리더십이 직무열의에 미치는 영향에 있어 매개효과로 작용한다(김진영, 2017). 전문성 존중, 공헌, 충성, 정서적 애착 요인으로 측정된 리더-구성원 교환관계는 물리적 열의와 심리적 열의에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십이 직무열의에 미치는 영향에 있어 리더-구성원 교환관계의 부분매개역할이 관찰되기도 한다(이규만, 2020). 변혁적 리더십이 리더-구성원 교환관계를 통해 직무열의에 간접적인 영향을

미친다는 것은 리더와 구성원 사이 신뢰를 기반으로 한 조력적인 관계가 형성된 경우 구성원이 직무성과를 위해 노력하는 정도가 높을 것임을 시사한다. 홍성현·김민수(2020)에 따르면 리더의 코칭은 구성원의 리더-구성원 교환관계와 심리적 임파워먼트를 통해 직무열의에 정(+)적인 영향을 미친다. 리더와 구성원 간 상호호혜적 관계의 질이 높은 경우 구성원은 리더의 코칭을 통해 내재적으로 동기부여되고 직무열의를 보인다.

리더-구성원 교환관계가 직무열의에 직접적인 효과를 가진다는 국내외 연구도 있다. 박소영·배을규·김대영(2018)에 따르면 리더-구성원 교환관계는 직무열의에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 리더는 개방적인 의사소통을 통해 구성원의 학습활동을 장려하고, 구성원은 직무수행에 적극적인 태도를 함양하게 된다. 리더-구성원 교환관계가 직무열의에 미치는 과정을 분석하면, 높은 수준의 리더-구성원 교환관계는 부하직원이 역량을 발휘할 수 있는 자율성과 임파워먼트를 부여하고(Tangirala, Green, & Ramanujam., 2007), 부하직원은 자기개발 기회와 사회적 지지를 인식함으로써 높은 직무열의를 보인다(Breevaart, Bakker, Demerouti, & Van den Heuvel., 2015). 한수진·나기환(2017)은 리더-구성원 교환관계가 공무원 직무열의의 선행요인에 해당한다고 밝혔다. 리더와의 관계가 좋다고 인식하는 집단의 경우 심리적 안정감을 토대로 직무열의가 높게 나타난다. Agarwal(2013)의 연구 또한 리더-구성원 교환관계와 혁신행동 간의 관계에서 직무열의가 매개효과로 기능한다는 것을 검증하면서 리더-구성원 교환관계와 직무열의 간 정(+)의 관계를 보였다.

[표 3] LMX와 직무열의 관계에 대한 연구 요약

연구자	연구 결과
Kamdar & Van Dyne (2007)	특성 활성화 이론(trait activation theory)에 따르면 고품질의 사회적 교환관계는 성격과 성과 간의 정(+)적 상관관계를 약화시킨다.
Tangirala et al.	높은 수준의 리더-구성원 교환관계는 부하직원에게 역량을

(2007)	발휘할 수 있는 자율성과 임파워먼트를 부여한다.
여영현 외 (2012)	공무원의 리더-구성원 교환관계 경험을 연구한 결과 중간집단, 외집단, 내집단 순으로 많은 분포를 보였다. 리더와의 교환관계가 좋을수록 인사 차별성, 자기 유능감, 조직 내 관계성이 높게 나타났다.
Agarwal (2013)	리더-구성원 교환관계와 혁신행동의 관계에서 직무열의는 매개효과로 기능한다.
Breevarrt et al. (2015)	높은 수준의 리더-구성원 교환관계는 부하직원의 자기개발 기회와 사회적 지지에 대한 인식을 제고하여 직무열의를 향상시킨다.
김진영 (2017)	리더-구성원 교환관계는 셀프리더십이 직무열의에 미치는 영향에 있어 매개효과로 작용한다.
한수진·나기환 (2017)	리더-구성원 교환관계는 공무원 직무열의의 선행요인에 해당한다. 리더와 관계가 좋다고 인식하는 집단은 심리적 안정감을 통해 높은 직무열의를 보인다.
박소영 외 (2018)	리더-구성원 교환관계는 직무열의와 유의미한 관계를 보인다. 리더의 개방적인 의사소통은 구성원의 직무수행 의지를 함양한다.
이규만 (2020)	변혁적 리더십은 리더-구성원 교환관계를 통해 직무열의에 간접적인 영향을 미친다.
홍성현·김민수 (2020)	리더의 코칭은 구성원의 리더-구성원 교환관계와 심리적 임파워먼트를 통해 직무열의에 긍정적인 영향을 미친다. 리더와 구성원 간 교환관계의 질이 높은 경우 구성원은 리더의 코칭으로 내재적 동기를 부여받고 직무열의가 발생한다.
김진선 (2021)	팀 단위의 업무수행이 증가하는 공직생활에서 리더와 호의적 관계는 경력만족 및 경력몰입에 유의미한 영향을 미친다.

박정민·김태형 (2021)	공무원의 적극적 성향과 직무수행의 정(+)적 상관관계에 있어 리더-구성원 교환관계는 매개효과를 가진다. 리더-구성원 교환관계가 높은 경우 구성원은 리더를 도우려는 경향을 가진다.

4. 리더-구성원 교환관계의 매개효과

리더와 교환관계에 대한 구성원의 자각을 의미하는 리더-구성원 교환관계(LMX)는 공무원 조직효과성에 긍정적으로 기여한다. 정순도·최응렬(2015)은 경찰공무원의 개인특성과 조직효과의 관계에 있어 리더-구성원 교환관계의 매개효과를 검증하였다. 이에 경찰조직의 효과성을 제고하기 위해서는 공무원 개인의 자율성을 존중하면서도 리더와 구성원 간 신뢰관계가 구축되어야 함을 알 수 있다. 박재춘(2012)에 따르면 리더-구성원 교환관계의 질은 리더십 효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 중간관리자와 공무원 간의 교환관계가 높아질 경우 업무역할 및 업무환경이 개선되므로 공무원은 개인과 공직사회의 발전을 위해 적극적으로 행동하는 경향을 보인다. 또한 국외 연구에 있어서도 리더-구성원 교환관계는 조직성과와 정(+)적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 말레이시아 지방 정부 소속의 선임 관리자를 대상으로 수행한 연구 결과 리더-구성원 교환관계는 리더와 부하직원 간 연결다리로 기능한다(Lo, Abang Azlan, Ramayah, & Wang, 2015). 즉, 높은 수준의 리더-구성원 교환관계는 리더와 구성원 간 대립적인 문제에 대해 상호 이해를 제고하고, 서로가 문제를 쉽게 다루면서 모두에게 더 나은 결과를 도출하도록 한다.

리더-구성원 교환관계는 개인 차원 변수들 간 정(+)적 관계에 있어 매개효과로 작용한다. 김학재·윤선미·인성호(2015)는 구성원의 감성지능이 조직시민행동에 미치는 영향에 있어 리더-구성원 교환관계의 매개효과를 검증하였다. 리더-구성원 교환관계가 높은 경우 구성원은 기업의 발

전을 위해 헌신하는 태도를 보이고 조직시민행동이 발생한다. 김경민(2017)에 따르면 개인의 성격과 심리적 계약 간의 관계에서 리더-구성원 교환관계는 부분매개역할을 수행한다. 신입사원의 주도적 성향이 강할수록 리더-구성원 교환관계가 증가하고, 높은 리더-구성원 교환관계 수준을 통해 구성원은 조직과의 관계에서 상호 약속을 더 강하게 인지하는 경향을 보인다. 또한 김서원·박계홍(2019)에 따르면 인상관리행동이 성과행동에 미치는 영향에 있어 리더-구성원 교환관계는 간접적인 영향력을 가진다. 효율적인 인상관리는 리더-구성원 교환관계를 긍정적으로 유지하고, 질 높은 리더-구성원 교환관계는 부하직원에 대한 긍정적 평가에 영향을 준다는 점에서 리더-구성원 교환관계의 매개효과를 확인할 수 있다. 구성원에 대한 리더의 신뢰가 구성원의 직무성과에 미치는 영향에 있어 리더-구성원 교환관계가 매개효과를 가진다는 연구도 있다(Byun, Dai, Lee, & Kang, 2017). 리더는 구성원들에 대해 신뢰가 전달될 수 있도록 부드럽고 효과적인 리더-구성원 관계를 구축함으로써 구성원의 직무성과를 제고할 수 있다.

또한 목표지향성과 종속변수의 관계에 있어 리더-구성원 교환관계의 조절효과를 분석한 선행연구가 존재한다. 조영삼(2017)에 따르면 학습목표지향성과 달리 성과목표지향성이 동기부여에 미치는 영향에 있어 리더-구성원 교환관계의 조절효과를 검증하였다. 리더의 지원을 높게 인식하는 경우에만 성과지향적인 구성원의 동기부여가 증가했다는 것은 목표지향성의 유형에 따라 리더의 지원에 대한 인식이 상이한 영향력을 가진다는 점을 보여준다. 장룡·정수진(2020)은 목표지향성이 직무만족에 미치는 영향에 있어 리더-구성원 교환관계의 조절효과를 검증하였다. 리더의 칭찬과 조언, 자기개발 도움 등 적극적인 지원은 학습목표지향성과 성과목표지향성을 가진 구성원의 직무만족을 제고하는데 기여한다. Janssen & Van Yperen(2004)은 목표지향성이 직무만족에 미치는 영향에 있어 리더-구성원 교환관계의 매개효과를 분석하였다. 리더-구성원 교환관계는 학습목표지향성과 직무만족 간 정(+)의 상관관계를 매개하는 반면, 성과목표지향성과 직무만족 간 부(-)의 상관관계를 매개한다.

나아가 독립변수와 직무열의의 관계에서 리더-구성원 교환관계의 매개효과를 검증한 다수의 선행연구가 있다. 강점(strengths) 사용에 대한 조직지원인식과 직무열의의 관계에서 리더-구성원 교환관계는 매개효과를 가진다(Els, Viljoen, Beer, & Brand-Labuschagne, 2016). 직장 내 역량을 발휘할 수 있는 기회가 제공되면 구성원은 리더로부터 신뢰를 느끼게 되고 직무열의가 향상된다. 또한 리더-구성원 교환관계는 발언(Voice) 행동이 직무열의에 미치는 영향에 있어 매개효과로 기능한다(Cheng, Lu, Chang, & Johnstone, 2013). 즉, 관리자는 구성원들이 자유롭게 목소리를 낼 수 있도록 업무환경을 조성함으로써 구성원과 관리자의 관계를 개선하고 상호 직무열의를 고취할 수 있을 것이다. Gutermann, Lehmann-Willenbrock, Boer, Born, & Voelpel(2017)에 따르면 리더의 직무열의가 팔로워의 직무열의에 미치는 영향은 리더-구성원 교환관계에 의해 매개된다. 팔로워의 직무열의를 향상시키기 위해서는 팔로워에 대한 리더의 태도에 관심을 가지는 등 팔로워뿐만 아니라 리더의 직무열의에 대해서도 초점을 맞출 필요가 있다.

[표 4] LMX의 매개효과에 대한 연구 요약

연구자	연구 결과
Janssen & Van Yperen (2004)	리더-구성원 교환관계는 학습목표지향성이 직무만족에 미치는 정(+)적 관계를 매개하는 반면, 성과목표지향성이 직무만족에 미치는 부(-)적 관계를 매개한다.
박재춘 (2012)	리더-구성원 교환관계의 질은 리더십 효과성에 긍정적인 영향을 미친다. 중간관리자와 공무원의 교환관계가 높아지면 공무원은 개인과 공직사회의 발전을 위해 노력하게 된다.
Cheng et al. (2013)	리더-구성원 교환관계는 발언(Voice) 행동이 직무열의에 미치는 영향에 있어 매개효과로 기능한다.
김학재 외 (2015)	구성원의 감성지능이 조직시민행동에 미치는 영향에 있어 리더-구성원 교환관계는 매개효과를 가진다.

정순도·최응렬 (2015)	개인특성과 조직효과의 정(+)적 관계에 있어 리더-구성원 교환관계는 매개효과를 가진다. 조직효과성을 제고하기 위해서는 리더와 구성원 간 신뢰관계가 구축되어야 한다.
Lo et al. (2015)	리더-구성원 교환관계는 조직성과와 정(+)적 관계가 있다. 리더와 부하직원 간 연결다리로서 리더-구성원 교환관계는 리더와 구성원 간 대립적인 문제에 대해 이해도를 높여 모두에게 더 나은 결과를 도출하도록 한다.
Els et al. (2016)	강점 사용에 대한 조직지원인식과 직무열의 관계에서 리더-구성원 교환관계는 매개효과를 가진다.
김경민 (2017)	개인의 성격과 심리적 계약 간의 관계에서 리더-구성원 교환관계는 부분매개역할을 수행한다.
조영삼 (2017)	학습목표지향성과 달리 성과목표지향성이 동기부여에 미치는 영향에 있어 리더-구성원 교환관계는 조절효과를 가진다.
Byun et al. (2017)	구성원에 대한 리더의 신뢰와 구성원의 직무성과 관계에서 리더-구성원 교환관계는 매개효과를 가진다.
Gutermann et al. (2017)	리더의 직무열의가 팔로워의 직무열의에 미치는 영향은 리더-구성원 교환관계에 의해 매개된다.
김서원·박계홍 (2019)	인상관리행동은 리더-구성원 교환관계를 긍정적으로 유지하고, 긍정적인 리더-구성원 교환관계는 부하의 성과행동에 긍정적으로 기여한다.
장룡·정수진 (2020)	목표지향성이 직무만족에 미치는 영향에 있어 리더-구성원 교환관계는 조절효과를 가진다. 목표지향성을 가진 개인은 리더의 지원을 통해 직무만족을 경험한다.

5. 이 연구의 차별성

직무열의는 직무몰입이나 직무만족, 조직몰입 등 조직행동을 설명하는

전통적인 직무태도 관련 종속변수들과 달리 직무와 관련된 인지, 감정, 행동의 측면을 모두 고려한다는 점이 특징적이다. 공무원의 태도와 행동이 내재적 동기부여로부터 영향받는다는 선행연구에 따르면 직무열의 변수를 통해 내재적 동기부여에 따른 공무원의 적극적인 업무수행을 확인할 수 있을 것이다. 따라서 이 연구의 독립변수로서 내재적 동기부여인 목표지향성을, 개인 행동을 나타내는 종속변수로서 직무열의를 설정해 목표지향성과 직무열의 간 유의미한 관계가 있는지 검증할 수 있다.

목표지향성의 개념은 최근 경영학 분야에서 활발하게 연구되고 있으나 행정학 분야에서 목표지향성에 대한 선행연구는 제한적이다. 목표지향성을 구성하는 대표적인 하위 차원으로는 학습목표지향성과 성과목표지향성이 있다. 학습목표지향성은 어려운 문제에 도전하여 새로운 것을 배우려는 의지로, 선행연구에 따르면 학습목표지향성은 직무열의와 정(+)적 관계에 있다. 다만 선행연구에 있어 자신의 역량을 증명함으로써 주변의 호의적인 평가를 추구하는 성과목표지향성과 직무열의 간의 관계는 일관되게 나타나지 않았다. 이 연구를 통해서 개인의 성과목표지향성이 직무열의에 미치는 영향을 검증할 수 있을 것이다.

또한 목표지향성과 직무열의 간의 관계에 있어 리더-구성원 교환관계의 매개효과를 분석할 수 있다. 사회인지이론에 따르면 개인의 행동은 개인적 특성뿐만 아니라 환경적 요인 등 여러 요인의 상호작용을 통해 나타난다. 따라서 개인의 특성이 행동으로 발현되는 과정에 있어 환경적 요인의 상호작용 효과를 분석할 필요가 있다. 구성원이 리더를 협력적인 지원자로 인식하는지 여부가 목표지향성과 직무열의 간의 관계에 있어 간접적인 영향력을 가지는지 확인할 수 있을 것이다. 이 연구는 공무원의 목표지향성이 직무열의로 귀결되는데 리더-구성원 교환관계의 효과, 즉 구성원이 인식하는 리더와의 협력적 관계가 가지는 중요성을 파악하기 위해 필요한 작업이다.

제 3 장 연구설계

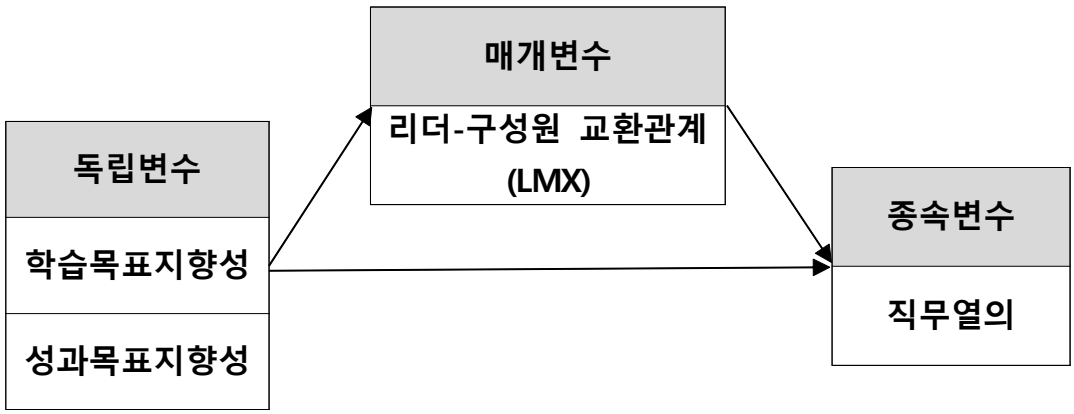
제 1 절 연구모형 및 가설

1. 연구모형

본 연구의 목적은 공무원을 대상으로 목표지향성이 리더-구성원 교환관계를 매개하여 직무열의에 미치는 영향을 실증적으로 검증하는 것이다. 학습목표지향성과 성과목표지향성으로 구분되는 공무원의 목표지향성이 리더-구성원 교환관계를 거쳐 직무열의에 간접적인 영향을 미칠 것이라는 가정 아래 연구모형을 설정하였다.

본 연구에서는 학습목표지향성과 성과목표지향성, 리더-구성원 교환관계, 직무열의의 관계 파악을 통해 연구문제에 대한 답을 제시한다. 독립변수로 학습목표지향성과 성과목표지향성을 설정하고, 매개변수로 리더-구성원 교환관계를, 종속변수로 직무열의를 설정하였다. 개인 차원의 변수들 간의 관계에 있어 연구모형은 [그림 1]과 같다.

[그림 1] 연구모형



2. 연구가설

본 연구의 목적은 공무원의 목표지향성이 직무열의에 미치는 영향을 분석하고, 목표지향성과 직무열의의 관계에 있어 리더-구성원 교환관계(LMX)의 매개효과를 검증하는 것이다. 독립변수로 목표지향성(학습목표지향성, 성과목표지향성), 매개변수로 리더-구성원 교환관계, 종속변수로 직무열의를 설정하며, 통제변수로는 성별, 연령, 교육수준, 재직기간, 직급을 살펴본다. 본 연구에서 설정한 연구가설은 다음과 같다.

첫째, 목표지향성과 직무열의 간의 관계이다. 목표지향성은 학자에 따라 정의가 상이한 다차원적 개념으로, 개인이 추구하는 목표지향성에 따라 직무태도가 다르게 나타난다. 행정학 분야에서 목표지향성과 직무열의 간의 직접적인 관계를 다룬 선행연구는 다소 미흡한 실정이다. 김소영 외(2018)는 임파워링 리더십이 직무열의에 미치는 영향에 있어 학습목표지향성과 성과목표지향성의 조절효과를 검정하였다. 박노윤(2011)은 국내 연구로는 거의 유일하게 목표지향성이 직무열의의 선행요인임을 제시하였으나 기업 종사자를 연구대상으로 설정해 분석 결과를 공공조직에 일반화하기 어려운 한계가 있다. 위 연구에 따르면 학습목표지향성을 가진 구성원은 내재적 동기를 가지고 직무수행을 위해 노력하며, 성과목표지향성을 추구하는 구성원은 타인보다 우수한 성과달성을 지향한다(박노윤, 2011; Button et al., 1996). 이상 목표지향성의 두 유형은 직무열의에 긍정적인 영향을 줄 것으로 기대할 수 있다.

가설 1-1: 학습목표지향성은 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
가설 1-2: 성과목표지향성은 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

둘째, 목표지향성과 리더-구성원 교환관계는 연관성을 가지는 잠재변수이다. 한국 기업 종사자의 성과목표지향성이 경력만족에 미치는 영향에 있어 리더-구성원 교환관계의 조절효과를 분석한 연구가 있다(Joo & Ready, 2012). 위 연구는 한국의 문화적 맥락에서 리더-구성원 교환관계

의 질과 같은 상황적 요소가 목표지향성의 개인적 요소만큼이나 경력만족에 중요성을 가진다는 함의를 제시하였다. 또한 목표지향성이 리더-구성원 교환관계에 미치는 영향을 목표지향성의 유형에 따라 분석한 기존 연구가 있으나 연구결과가 일관되지 않는다는 한계를 가진다(Chiaburu, 2005; Janssen & Van Yperen, 2004; Van Dam, 2015). 따라서 목표지향성이 리더-구성원 교환관계에 미치는 영향을 검증할 필요가 있다.

가설 2-1: 학습목표지향성은 리더-구성원 교환관계에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
가설 2-2: 성과목표지향성은 리더-구성원 교환관계에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

셋째, 리더-구성원 교환관계와 직무열의의 관계에 있어 구성원이 인식하는 리더와의 교환관계는 구성원의 행동에 영향을 미치는 주관적 요인으로 볼 수 있다. 구성원이 리더와의 관계를 호의적으로 인식할 경우 구성원의 자율성과 임파워먼트(Tangirala et al., 2007)가 향상되고, 경력만족 및 경력몰입에 긍정적인 영향을 미친다(김진선, 2021). 부하직원이 리더를 신뢰하는 경우 부하직원은 리더를 인식해 직무성과를 달성하려는 적극적인 자세를 보이게 될 것이다.

가설 3: 리더-구성원 교환관계는 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

마지막으로, 리더-구성원 교환관계는 공무원의 목표지향성이 직무열의에 미치는 영향에 있어 매개효과를 가질 수 있다. 인간의 행동은 개인의 특성, 행동적 요인, 환경적 요인 간 역동적인 상호작용을 통해 나타난다는 사회인지이론(Al-Elsa et al., 2009)에 따르면 공무원 개인의 특성이 행동으로 표출되는 과정에 있어 환경적 요인의 영향을 고려할 수 있다. 선행연구에 따르면 리더-구성원 교환관계는 개인 차원 변수들 간의 정

(+)적 관계에 있어 매개효과로 작용한다(김경민, 2017; 김서원·박계홍, 2019; 김학재 외, 2015; 양동민·심덕섭, 2021). 또한 목표지향성과 리더-구성원 교환관계를 직무열의의 선행변인으로 파악한 선행연구(박노윤, 2011)를 통해 목표지향성과 리더-구성원 교환관계, 직무열의 간 관계를 추론할 수 있다. 이상 공무원의 목표지향성이 직무열의로 발현되는 과정에 있어 구성원이 인식하는 리더와 사회적 교환관계의 상호작용을 검토할 수 있다.

가설 4-1: 리더-구성원 교환관계는 학습목표지향성이 직무열의에 미치는 영향을 매개할 것이다.
가설 4-2: 리더-구성원 교환관계는 성과목표지향성이 직무열의에 미치는 영향을 매개할 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의와 측정도구

1. 연구의 자료

본 연구는 한국행정연구원의 「2021 공직실태조사」에 참여한 중앙행정기관 및 광역자치단체 소속 일반직 공무원 총 4,133명의 설문조사 데이터를 활용하였다. 본 설문조사는 각 중앙행정기관과 광역자치단체에 있어 1차 추출단위를 과/팀으로 하고, 표본으로 추출된 과/팀에서 조사대상자를 선정하여 조사하는 층화집락추출방법을 통해 표본을 설정하였다. 중앙행정기관 중 일반직 공무원이 없는 기관, 보안 등으로 소속 공무원 정보 수집이 불가능한 기관, 한시기구, 자문기구 등 조사가 불가한 기관을 제외한 18부 18청 4처 및 위원회가 조사 대상으로 선정되었다. 이메일을 통해 조사 및 수집된 표본결과는 성별, 연령, 학력, 재직기간, 채용유형, 직급에 따라 [표 5]와 같이 나타난다.

공직생활실태조사는 공무원 인적자원관리에 관한 정책을 수립하는 과정에 있어 기초자료로 활용하기 위해 2011년부터 실시되었다. 2021년도 설

문조사는 47개 중앙행정기관 본청 소속 일반직 공무원 2,092명과 17개 시도 일반직 공무원 2,041명을 대상으로 2020년 8월 12일부터 2021년 8월 11일에 걸쳐 수행되었다. 본 연구의 설문조사 자료는 한국행정연구원에서 생산된 자료를 활용하였으며, 한국행정연구원 연구자료관리규칙에 의거 사용허가를 받았다.

[표 5] 표본의 구성 (N=4,133)

변수	구분	빈도 (명)	백분율 (%)	변수	구분	빈도 (명)	백분율 (%)
성별	남	2,296	55.6	재직 기간	5년 이하	964	23.3
	여	1,837	44.4		6년~10년	793	19.2
연령	20대	379	9.2		11년~15년	577	14.0
	30대	1,199	29.0		16년~20년	700	16.9
	40대	1,502	36.3		21년~25년	314	7.6
	50대 이상	1,053	25.5		26년 이상	785	19.0
학력	고등학교 졸업 이하	182	4.4	채용 유형	공개경쟁채용	3,370	81.5
	전문대학 졸업	227	5.5		경력경쟁채용	745	18.0
	대학 졸업	3,050	73.8		기타	18	0.4
	대학원 석사 졸업	593	14.3	직급	1~4급	203	4.9
	대학원 박사 졸업	81	2.0		5급	959	23.2

		6~7급	2,474	59.9
		8~9급	497	12.0

2. 종속변수

직무열의는 개인이 자신의 직무에 대해 충족감을 느끼는 긍정적 심리상태로, 직무와 관련해 투입하는 인지적, 정서적, 육체적 에너지를 포함한다. 공무원의 직무열의는 공무원 스스로 직무와 관련해 느끼는 주관적 인식을 평가함으로써 측정할 수 있다. 공무원의 내재적 동기는 직무열의에 긍정적인 영향을 미친다는 선행 연구(박보연·조윤직, 2022; 하상군, 2014)에 따라 심리적 측면에서 직무열의를 측정할 수 있다.

설문 항목은 Schaufeli et al.(2002)의 측정 도구 중 헌신과 Rich et al.(2013)의 정서적 직무열의 문항을 일부 인용, 수정하여 구성하였다. 구체적으로 직무열의의 설문 항목은「2021년 공직실태조사」의 '직무만족' 척도의 3문항, '공직만족도' 척도의 1문항을 활용한다.

3. 독립변수

목표지향성이란 개인의 목표에 의해 발현되는 성취동기로서 학자에 따라 학습목표지향성과 성과목표지향성의 2요인부터 학습목표지향성, 증명목표지향성, 회피목표지향성의 3요인, 2x2의 기준에 따른 4요인으로 구분된다(Dweck, 1986; Elliot & McGregor, 2001; Vandewalle, 1997). 본 연구에서는 목표지향성을 학습목표지향성과 성과목표지향성으로 정의한다. 학습목표지향성이란 새로운 지식을 습득하고 기술을 숙련해 자신의 역량을 개발하려는 목표지향성을 의미하고, 성과목표지향성은 타인에게 자신이 가진 역량을 증명하려는 목표지향성을 의미한다.

Dweck(1986)은 학습목표지향성과 성과목표지향성을 이분법적으로 설명하였으나 Vandewalle(1997)과 Elliot & McGregor(2001)는 성과목표지향

성을 접근지향과 회피지향으로 분화하여 연구를 확대하였다. 최근 선행연구에 따르면 성과목표지향을 추구하는 개인은 상황에 따라 직무 자체로부터 내재적 동기를 부여받고 성과를 보인다는 연구결과가 있다(Elliot & Moller, 2003; Senko & Harackiewicz, 2002). 따라서 본 연구에 있어 성과목표지향성은 회피지향적 성격이 아닌 접근지향적 성격을 가진 개념으로 파악하는 것이 타당하다.

설문 항목은 Janssen & Van Yperen의 학습목표지향성과 성과목표지향성 측정 척도와 성미송·박영석(2008)의 연구에 있어 숙달-접근 목표지향성과 수행-접근목표지향성 측정에 사용한 문항을 일부 인용, 수정하여 구성하였다. 본 연구에서는 「2021년 공직실태조사」의 '혁신행동', '조직시민행동' 척도의 문항을 부분적으로 활용해 학습목표지향성의 설문 항목을 구성하고 '업무수행 역량', '업무성과' 척도의 문항을 부분적으로 활용해 성과목표지향성의 설문 항목을 구성하였다. 구체적으로 학습목표지향성의 설문 항목은 「2021년 공직실태조사」의 '혁신행동' 척도의 3문항, '조직시민행동'의 1문항으로 이루어지고, 성과목표지향성은 '업무수행 역량'의 2문항과 '업무성과'의 2문항으로 이루어진다.

4. 매개변수

매개변수인 리더-구성원 교환관계는 리더와 부하직원 간 사회적 교환관계의 질에 대한 지각을 의미한다. 본 연구에서는 공무원의 목표지향성과 직무열의 간 관계에 있어 리더-구성원 교환관계가 매개효과를 가지는지 검증하고자 한다.

설문 항목은 Scandura & Graen(1982)과 Janssen & Van Yperen(2004)의 측정 도구를 일부 인용, 수정하여 구성하였다. 구성원은 리더십을 통해 리더의 지원과 신뢰, 존중을 인지할 수 있다는 점에서 매개변수의 측정은「2021년 공직실태조사」의 '리더십' 척도의 2문항과 '성과관리' 척도의 2문항을 통해 이루어진다.

5. 통제변수

통제변수는 성별, 연령, 교육수준, 재직기간, 직급이 설정되었다. 선행연구에 따라 직무열의에 영향을 미칠 수 있는 사회인구학적 변수들을 통제하였다(박보연·조윤직, 2021; 이하영·이수영, 2020; Janssen & Van Yperen, 2004). 「2021년 공직실태조사」에 있어 통제변수인 성별(1=남성, 2=여성), 연령(1=20대, 2=30대, 3=40대, 4=50대 이상), 교육수준(1=고졸이하, 2=전문대학 졸업, 3=대학(4년제 졸업), 4=대학원 석사 졸업, 5=대학원 박사 졸업), 재직기간(1=5년 이하, 2=6~10년, 3=11~15년, 4=16~20년, 5=21~25년, 6=26년 이상), 직급(1=1~4급, 2=5급, 3=6~7급, 4=8~9급)은 범주형 척도로 측정되었다.

6. 측정도구

본 연구는 총 16개 문항으로 구성되었다. 본 연구는 학습목표지향성 및 성과목표지향성, 리더-구성원 교환관계, 직무열의의 주요 변수를 2차 자료를 사용하여 측정하였기 때문에 각 개념을 측정하기 위한 문항 간 배타성이 부족한 부분이 있다. 타당성과 신뢰성을 인정받은 선행연구의 척도를 참고하였으나 2차 자료 내 활용 가능한 문항의 한계로 문항의 타당성과 신뢰성에 일정 부분 한계가 있다. 따라서 추후 연구에서는 주요 변수의 속성이 충분하게 반영될 수 있도록 체계화된 문항 구성을 통해 연구의 적실성을 제고하는 것이 적절하다(김태일·서주현, 1998).

본 연구의 주요 변수는 연속형 변수로 구성된다. 독립변수의 학습목표지향성과 성과목표지향성, 매개변수의 리더-구성원 교환관계, 종속변수의 직무열의는 Likert 5점 척도에 따라 1점(전혀 그렇지 않다)에서 5점(매우 그렇다)으로 구성되어 있다. 통제변수로는 성별과 연령, 교육수준, 재직기간, 직급이 더미변수로 측정되었다. 측정도구로서 설문의 구성은 [표 6]과 같다.

[표 6] 연구의 측정도구

변수		설문 항목	척도
독립	학습목표 지향성	LGO 1. 나는 새롭고 독창적인 업무수행 방식을 창안/적용하도록 노력한다.	5점
		LGO 2. 나는 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발한다.	
		LGO 3. 나는 업무상 불합리한 요소를 개선하기 위해 적극적으로 노력한다.	
		LGO 4. 나는 참석이 의무가 아닌 회의에도 자발적으로 참석한다.	
	성과목표 지향성	PGO 1. 현재 내가 맡고 있는 업무는 나의 역량으로 충분히 수행할 수 있다.	5점
		PGO 2. 나의 업무수행 역량은 유사 업무를 수행하는 민간기업 담당자보다 우수하다.	
		PGO 3. 나는 담당업무에서 요구되는 성과를 달성하고 있다.	
		PGO 4. 나는 담당업무와 관련되어 있는 조직 및 타 기관, 이해관계자로부터 요구되는 성과를 달성하고 있다.	
매개	리더-구성원 교환관계	LMX 1. 나의 상급자는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다.	5점
		LMX 2. 나의 상급자는 나 자신이 스스로 개발해 나가도록 도와준다.	
		LMX 3. 상급자는 내가 조직목표에 어떻게 기여하는가를 이해하도록 잘 도와준다.	
		LMX 4. 상급자로부터 받는 피드백은 나의 성과 제고에 도움이 된다.	
종속	직무열의	WE 1. 나는 담당업무에 흥미가 있다.	5점
		WE 2. 나는 열정적으로 업무를 수행한다.	
		WE 3. 나는 업무를 수행하면서 성취감을 느낀다.	
		WE 4. 나는 공무원 신분으로 근무하는 것에 대해 만족한다.	
통제	성별	1=남성, 2=여성	더미

연령	1=20대, 2=30대, 3=40대, 4=50대 이상	
교육수준	1=고졸이하, 2=전문대학 졸업, 3=대학(4년제 졸업), 4=대학원 석사 졸업, 5=대학원 박사 졸업	
재직기간	1=5년 이하, 2=6~10년, 3=11~15년, 4=16~20년, 5=21~25년, 6=26년 이상	
직급	1=1~4급, 2=5급, 3=6~7급, 4=8~9급	

제 3 절 자료의 분석

1. 탐색적 요인분석

본 연구와 같이 하나의 개념을 측정하기 위해 여러 개의 측정도구를 활용한 경우 타당성 검증이 요구된다(이하영·이수영, 2020). 주성분 분석의 베리맥스(varimax) 회전을 한 결과 4개의 요인(학습목표지향성, 성과목표지향성, 리더-구성원 교환관계, 직무열의)이 추출되었다. 모든 항목의 공통성이 0.4를 상회하고, 요인적재량은 0.6을 상회한다. 요인적재량이 타당도 판별 기준치인 0.5 이상이므로 측정변수의 타당성이 확보되었다. 나아가 KMO가 0.8 이상으로 나타났고, Barlett의 구형성 검정 결과 귀무가설이 기각되어 요인분석이 적절한 것으로 나타났다(서원진·이수민·김미리혜·김제중, 2018; 최창호·유연우, 2017). 측정변수의 타당성이 확인된 탐색적 요인분석 결과는 [표 7]과 같다.

[표 7] 탐색적 요인분석 결과

측정변수	1	2	3	4
LMX 1	0.853	0.112	0.07	0.182
LMX 2	0.847	0.104	0.071	0.143
LMX 3	0.826	0.175	0.184	0.15
LMX 4	0.802	0.12	0.158	0.161

LGO 1	0.106	0.828	0.268	0.14
LGO 2	0.092	0.813	0.274	0.184
LGO 3	0.128	0.712	0.333	0.216
LGO 4	0.196	0.62	-0.018	0.196
PGO 3	0.241	0.147	0.78	0.234
PGO 4	0.229	0.167	0.753	0.216
PGO 1	0.031	0.129	0.703	0.215
PGO 2	0.035	0.28	0.682	0.1
WE 1	0.173	0.292	0.188	0.782
WE 3	0.166	0.315	0.277	0.764
WE 2	0.142	0.36	0.332	0.705
WE 4	0.228	0.016	0.139	0.626
고유값	3.089	2.765	2.702	2.481
설명분산(%)	19.309	17.283	16.889	15.506
누적분산(%)	19.309	36.591	53.481	68.986
KMO=.897, Bartlett x^2 =37,419,982, df=120, p<.001				

LMX: 리더-구성원 교환관계, LGO: 학습목표지향성, PGO: 성과목표지향성, WE: 직무열의

또한 신뢰도 분석 결과 각 변수별 Cronbach's alpha가 모두 0.8 이상으로 측정항목 간 높은 내적일관성이 확인되었다. 하나의 요인으로서 안정적인 결과가 도출되기 위해서는 최소 3문항 이상으로 구성되는 것이 적절하다는 선행연구(서원진 외, 2017; MacCallum, Widaman, Zhanh, & Hong, 1999)에 따라 각 요인의 항목은 4개 항목으로 구성되었다. 본 연구의 신뢰도 분석 결과는 [표 8]과 같다.

[표 8] 신뢰도 분석 결과

변수	요인	Cronbach's alpha	항목 수
독립	학습목표지향성	.822	4
	성과목표지향성	.800	4
매개	리더-구성원 교환관계	.891	4
종속	직무열의	.831	4

2. 확인적 요인분석

확인적 요인분석은 구조방정식 모형 분석에 있어 측정모형을 검증하는 절차이다. 확인적 요인분석을 통해 모형적합도(model fit) 판정부터 집중타당성과 판별타당성의 확인 등 추가적인 과정이 이루어진다는 점에서 확인적 요인분석은 탐색적 요인분석에 비해 보수적인 방법이다(최창호·유연우, 2017). 본 연구에서는 탐색적 요인분석을 통해 확정된 측정변수에 확인적 요인분석을 실시하여 연구모형분석을 완성하였다.

본 연구모형의 적합도 지수는 x^2=2377.305(df=98, p=.000), GFI=.928, AGFI=.900, NFI=.936, TLI=.925, CFI=.939, RMSEA=.075로 나타났다. 대개 GFI, AGFI, NFI, TLI, CFI 값이 0.9 이상, RMSEA 값이 0.1 이하일 경우 모형적합도가 좋은 것으로 간주한다(강현철, 2013). 따라서 본 연구모형은 적합한 것으로 분석되었다.

다음으로, 확인적 요인분석을 통해 집중타당성과 판별타당성을 검증하였다. 집중타당성(convergent validity)은 동일한 개념을 측정하는 척도들이 서로 일치하는지를 의미한다. [표 9]에서 표준화계수는 직무열의의 1문항(WE 4)을 제외하고는 모두 0.5를 상회한다. 측정변수가 많지 않은 상황에서는 표준화계수가 0.5 이하라도 해당 변수를 무조건 제거하기보다 0.45 이상과 같이 너무 낮지만 않다면 해당 변수를 포함해 구성개념의 의미를 살리는 것이 가능하다(우종필, 2017). 또한 AVE(평균분산추출지수)가 0.5 이상, 개념신뢰도도 0.7 이상으로 나타나 집중타당성이 충족

되었다(배병렬, 2017).

판별타당성(discriminant validity)은 서로 다른 개념을 측정하는 경우 측정값에 뚜렷한 차이가 나타나야 한다는 것을 의미한다. 판별타당성을 측정하는 방법에는 AVE와 잠재변수 간 상관계수의 제곱을 비교하는 방법 등이 있다(우종필, 2017). [표 10]에서 각 요인의 AVE가 요인 간 상관계수 제곱값보다 높게 나타나 판별타당성도 충족되었다(Fornell & Larcker, 1981).

[표 9] 확인적 요인분석 결과

요인	측정변수	B	β	S.E.	C.R.	AVE	개념 신뢰도
학습 목표지향성	LGO 4	1	.506	-	-	0.687	0.894
	LGO 3	1.29	.763	.041	31.688		
	LGO 2	1.547	.872	.046	33.398		
	LGO 1	1.54	.865	.046	33.317		
성과 목표지향성	PGO 4	1	.861	-	-	0.673	0.885
	PGO 3	1.031	.895	.016	64.449		
	PGO 2	0.62	.508	.019	33.283		
	PGO 1	0.614	.513	.018	33.724		
리더-구성원 교환관계	LMX 4	1	.775	-	-	0.731	0.916
	LMX 3	1.042	.823	.019	55.044		
	LMX 2	1.094	.830	.020	55.572		
	LMX 1	1.159	.848	.020	56.854		
직무 열의	WE 4	1	.489	-	-	0.679	0.890
	WE 3	1.757	.868	.055	32.236		
	WE 2	1.628	.850	.051	32.012		
	WE 1	1.689	.823	.053	31.652		
모형 적합도	x^2=2377.305(df=98, p=.000), GFI=.928, AGFI=.900, NFI=.936, TLI=.925, CFI=.939, RMSEA=.075						

[표 10] 판별타당도 검증

변수	1	2	3	4
1. 학습목표지향성	(.687)			
2. 성과목표지향성	.348	(.673)		
3. 리더-구성원 교환관계	.104	.094	(.731)	
4. 직무열의	.429	.370	.155	(.679)

( )=AVE

3. 동일방법편의 검증

본 연구는 자기보고식 설문자료를 활용함으로써 발생할 수 있는 동일방법편의(common method bais)를 진단하기 위해 Harmon의 단일요인검증(single-factor test)을 시행하였다. 단일요인검증은 요인분석에서 한 가지 요인만이 도출되거나 여러 요인 중 하나의 요인만이 대부분의 분산을 설명한다면 동일방법편의가 발생한다고 가정한다(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). 단일요인검증을 실시한 결과 본 연구에서 고유값 1 이상인 요인이 4개 도출되었으며, 첫 번째 요인의 설명력은 총분산의 19.309%를 설명하였다. 따라서 본 연구에서는 동일방법으로 인한 편의 가능성이 낮은 것으로 판단할 수 있다.

제 4 절 연구방법

공무원의 학습목표지향성 및 성과목표지향성, 리더-구성원 교환관계, 직무열의 간 관계를 분석하기 위해 통계처리를 통한 실증분석을 수행하였다. 첫째, 타당도와 신뢰도 분석 및 동일방법편의 검증을 통해 자료를 분석하였다. 다음으로, 주요 변수의 기술통계 분석과 상관관계 분석을 수

행하였다. 또한 인구통계학적 특성에 따른 주요 변수의 차이를 분석하기 위해 t-test 및 one-way ANOVA를 실시하였고, 이에 따른 사후분석을 수행하기 위해 Scheffe test를 진행하였다. 마지막으로, 연구가설 검증을 위해 구조방정식 모형 분석(SEM; Structural Equation Model)을 실시하였다. 구조방정식 모형적합도를 검증하였고, 구조모형에 대한 변수 간 영향관계를 분석하였다. 부트스트래핑(bootstraping) 방법을 통해 간접효과의 유의성을 검증하면서 최대우도법(MLE; Maximum Likelihood Method)을 사용하였다. 본 연구의 모든 자료 분석에는 SPSS 29.0과 AMOS 29.0이 사용되었다.

제 4 장 연구결과

제 1 절 기술통계

본 연구에 있어 주요 변수의 기술통계를 확인하기 위해 학습목표지향성 및 성과목표지향성, 리더-구성원 교환관계, 직무열의의 평균, 표준편차, 왜도, 첨도를 구하였고, 그 결과는 [표 11]과 같다. 독립변수인 학습목표지향성의 평균은 3.27, 성과목표지향성의 평균은 3.56으로 공무원의 성과목표지향성이 학습목표지향성보다 높은 것으로 나타났다. 또한 매개변수인 리더-구성원 교환관계와 종속변수인 직무열의의 평균 모두 3을 상회하였다.

다음으로, 정규성을 진단하기 위하여 왜도와 첨도를 확인하였다. 정규성 확인 결과 모든 변수의 왜도는 2 이하, 첨도는 7 이하로 나타나 정규성에는 문제가 없는 것으로 확인되었다(Curran, West, & Finch, 1996). 따라서 최대우도법(MLE)을 통한 추정이 가능하다고 볼 수 있다.

[표 11] 기술통계량

변수		평균	표준편차	왜도	첨도
독립	학습 목표지향성	3.27	.638	.145	.537
	성과 목표지향성	3.56	.561	.042	.587
매개	리더-구성원 교환관계	3.31	.754	-.354	.567
종속	직무열의	3.53	.679	-.277	.601

제 2 절 상관관계 분석

구조방정식 모형 분석에 앞서 주요 변수 간의 관련성을 파악하고자 상관관계 분석을 시행하였다. 분석 결과는 하단의 [표 12]와 같다. 주요 변수 간 상관관계를 살펴보면 모든 변수가 유의수준 $p<0.01$에서 유의하게 나타났다. 우선, 학습목표지향성(0.322) 및 성과목표지향성(0.307)과 리더-구성원 교환관계 간에 유의한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 공무원의 목표지향성과 직무열의의 관계를 살펴보면, 학습목표지향성(0.655)과 성과목표지향성(0.608) 모두 직무열의와 정(+)적 상관관계를 가진다. 마지막으로, 리더-구성원 교환관계와 직무열의의 관계에 있어 리더-구성원 교환관계의 상관계수는 0.394로 정(+)의 상관관계가 나타났다. 따라서 학습목표지향성 및 성과목표지향성, 리더-구성원 교환관계, 직무열의 간 상관관계는 통계적으로 유의미한 것을 확인할 수 있다.

[표 12] 상관관계 분석

변수	1	2	3	4
1. 학습목표지향성	1			
2. 성과목표지향성	.590**	1		
3. 리더-구성원 교환관계	.322**	.307**		
4. 직무열의	.655**	.608**	.394**	

*p<0.5, **p<0.01, ***p<0.001

제 3 절 인구통계학적 차이 분석

본 연구는 구조방정식 모형 분석에 앞서 통제변수가 목표지향성, 리더-구성원 교환관계, 직무열의에 미치는 영향의 차이를 파악하고자 t-test와 one-way ANOVA 분석을 시행하였고, 집단 간 표본 수가 다른 점을 고려하여 Scheffe test를 통한 사후검정을 실시하였다. 인구통계학적 특성에 따른 주요 변수의 차이는 [표 13]과 같다.

공무원의 학습목표지향성 및 성과목표지향성, 리더-구성원 교환관계, 직무열의와 통제변수 간 상관관계는 대개 유의미한 것으로 나타났다. 첫째, 성별에 따른 주요 변수의 평균은 남자가 여자보다 높았다. 둘째, 연령에 있어 50대 이상과 그 이하의 연령대 간 주요 변수의 점수 차이가 다소 크게 나타났다. 셋째, 교육수준에 따른 학습목표지향성 및 성과목표지향성, 직무열의의 차이는 유의미하게 나타났지만, 교육수준에 따른 리더-구성원 교환관계 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 넷째, 재직기간에 있어 26년 이상 재직한 공무원의 주요 변수의 점수는 그 이하의 재직기간 공무원보다 높게 나타났다. 마지막으로, 직급에 있어 1~4급 공무원의 주요 변수의 점수가 6~7급 사이 공무원보다 높았다.

이러한 결과는 연공주의에 기반한 공직사회의 특성을 고려해 해석할 수 있다. 일반적으로 연령과 재직기간, 직급은 서로 비례하는 경향이 높고, 「2021 공직생활실태조사」의 통계결과표에 따르면 연령과 재직기간, 직급이 높아질수록 남성의 성비가 강해지는 것을 알 수 있다. 공직생활이 긴 상위 직급의 남성 공무원은 강한 학습목표지향성 및 성과목표지향성을 보였다. 또한 오랜 기간 공직에 종사하며 직무열의도 높고, 부하 직원과의 관계도 긍정적으로 인식하는 경향이 나타났다. 하지만 교육수준과 리더-구성원 교환관계 사이에는 뚜렷한 차이가 관찰되지 않았다. 교육수준은 다른 통제변수들과 달리 연공과 관련성이 적은 지표이다. 즉, 교육수준은 성취지향적 성격을 가진 학습목표지향성 및 성과목표지향성, 직무열의와는 관련성을 가지나 조직 내 사회적 관계를 보여주는 리더-구성원 교환관계와는 연관이 적은 것으로 추론할 수 있다.

[표 13] 통제변수에 따른 주요 변수의 차이

구분		학습목표지향성		성과목표지향성		리더-구성원 교환관계		직무열의	
변수		M±SD	t or F(p) Scheffe	M±SD	t or F(p) Scheffe	M±SD	t or F(p) Scheffe	M±SD	t or F(p) Scheffe
성별	남	3.35±0.64	12.409 (<.001)	3.59±0.57	7.757 (<.001)	3.41±0.75	9.106 (<.001)	3.55±0.68	5.229 (<.001)
	여	3.11±0.61		3.46±0.53		3.19±0.74		3.44±0.68	
연령	20대	3.01a±0.63	99.137 (<.001) d>c>a,b	3.32a±0.52	78.906 (<.001) d>c>b>a	3.38a±0.74	14.459 (<.001) a,d>b,c	3.27a±0.72	92.849 (<.001) d>c>b>a
	30대	3.09b±0.63		3.44b±0.54		3.27b±0.77		3.37b±0.71	
	40대	3.24c±0.60		3.53c±0.56		3.25c±0.75		3.47c±0.65	
	50대 이상	3.49d±0.62		3.73d±0.52		3.43d±0.74		3.78d±0.61	
교육수준	고졸이하	3.16a±0.62	23.061 (<.001) e>a,b,c d>a,c	3.42a±0.56	29.280 (<.001) e,d>a,b,c	3.36a±0.72	1.159 (.327)	3.45a±0.68	34.588 (<.001) e>a,b,c,d d>a,c
	전문대학 졸업	3.30b±0.63		3.56b±0.56		3.36b±0.77		3.64b±0.64	
	대학(4년제) 졸업	3.20c±0.63		3.50c±0.55		3.30c±0.74		3.44c±0.67	
	대학원 석사 졸업	3.43d±0.65		3.73d±0.56		3.35d±0.83		3.72d±0.7	

	대학원 박사 졸업	3.56e±0.75		3.77e±0.55		3.30e±0.88		3.97e±0.51	
재직기간	5년 이하	3.06a±0.65	53.214 (<.001) f>a,b,c,d,e e>a,b,c d>a,b c>a	3.42a±0.55	42.081 (<.001) f>e>a,b,c,d	3.36a±0.76	11.409 (<.001) f>b,c,d	3.38a±0.71	51.315 (<.001) f>a,b,c,d,e e>a,b,c
	6~10년	3.14b±0.63		3.47b±0.55		3.22b±0.77		3.40b±0.70	
	11~15년	3.20c±0.61		3.50c±0.57		3.24c±0.78		3.40c±0.68	
	16~20년	3.27d±0.58		3.50d±0.56		3.24d±0.73		3.48d±0.64	
	21~25년	3.38e±0.61		3.63e±0.54		3.34e±0.72		3.59e±0.61	
	26년 이상	3.51f±0.62		3.77f±0.51		3.45f±0.72		3.82f±0.59	
직급	1~4급	3.61a±0.62	64.374 (<.001) a>b>c,d	3.80a±0.58	56.897 (<.001) a>b>c,d	3.44a±0.73	13.409 (<.001) a,b,d>c	3.81a±0.63	54.555 (<.001) a,b>c,d
	5급	3.41b±0.64		3.68b±0.56		3.40b±0.76		3.69b±0.66	
	6~7급	3.17c±0.61		3.49c±0.54		3.25c±0.75		3.43c±0.70	
	8~9급	3.10d±0.66		3.39d±0.55		3.43d±0.76		3.36d±0.72	

제 4 절 구조방정식 모형 분석

1. 구조모형 적합도 분석

본 연구의 구조방정식 모형은 학습목표지향성과 성과목표지향성, 리더-구성원 교환관계, 직무열의의 관계로 구성된다. 주요 변수 모두 여러 관찰변인으로부터 구성된 잠재변인이다. 연구모형을 검증하기 위해 구조방정식 모형 분석을 실시하였다. [표 14]의 분석 결과에 따르면 구조모형의 적합도는 x^2=2377.305(df=98, p=.000), GFI=.928, AGFI=.900, NFI=.936, TLI=.925, CFI=.939, RMSEA=.075로 나타나 만족할 만한 수준인 것으로 확인되었다.

[표 14] 연구모형 적합도 분석 결과

적합도 지수	x^2	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
판단기준	-	≥0.9	≥0.9	≥0.9	≥0.9	≥0.9	≤0.1
값	2377.305 (df=98, p=.000)	.928	.900	.936	.925	.939	.075

2. 구조모형 분석 결과

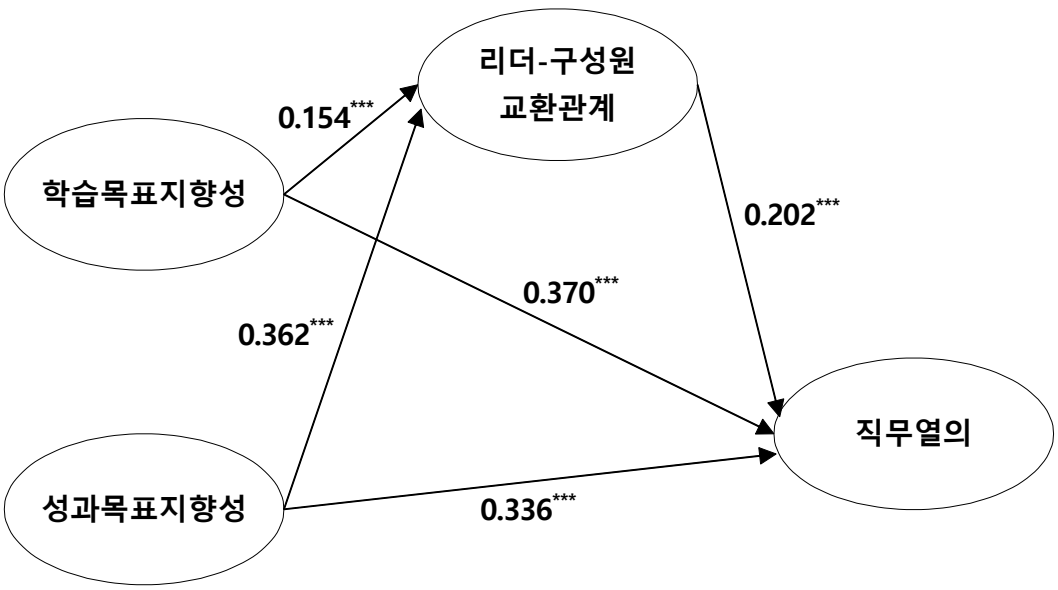
구조모형에서 각 잠재변수 간 영향력을 검증하기 위하여 경로계수 분석을 실시하였고, 그 결과는 [그림 2] 및 [표 15]와 같다. 분석 결과에 따르면 직무열의에 대한 학습목표지향성의 표준화 경로계수는 0.370으로 통계적으로 유의미했고($p<0.001$), 직무열의에 대한 성과목표지향성의 표준화 경로계수도 0.336으로 통계적으로 유의미하게 나타났다($p<0.001$). 따라서 학습목표지향성이 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설

1-1과 공무원의 성과목표지향성이 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 1-2가 지지되었다.

또한 직무열의에 대한 리더-구성원 교환관계의 표준화 경로계수는 0.202로 통계적으로 유의미하게 나타났다($p<0.001$). 리더-구성원 교환관계는 직무열의와 정(+)의 관계를 가지는 것으로 도출되었다. 따라서 리더-구성원 교환관계가 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 2가 지지되었다.

나아가 리더-구성원 교환관계에 대한 학습목표지향성의 표준화 경로계수는 0.154로 통계적으로 유의미했고($p<0.001$), 리더-구성원 교환관계에 대한 성과목표지향성의 표준화 경로계수도 0.362로 통계적으로 유의미하게 나타났다($p<0.001$). 따라서 학습목표지향성이 리더-구성원 교환관계에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 3-1과 공무원의 성과목표지향성이 리더-구성원 교환관계에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 3-2가 지지되었다.

[그림 2] 구조모형 분석 결과



[표 15] 구조모형의 경로계수

경로	B	β	S.E.	C.R.	P
학습목표지향성 → 리더-구성원 교환관계	.212	.154	.028	7.591	***
성과목표지향성 → 리더-구성원 교환관계	.463	.362	.027	17.447	***
학습목표지향성 → 직무열의	.462	.370	.022	20.825	***
성과목표지향성→ 직무열의	.393	.336	.021	18.474	***
리더-구성원 교환관계 → 직무열의	.184	.202	.014	13.242	***

*p<0.5, **p<0.01, ***p<0.001

3. 효과의 분해

공무원의 학습목표지향성 및 성과목표지향성과 직무열의의 관계에서 리더-구성원 교환관계의 간접효과를 검증하기 위해 부트스트래핑 방법을 활용하였다. 부트스트래핑방법은 모집단으로부터 무작위로 추출한 표본 데이터를 재표본추출하여 표준오차를 추정하는 방법이다(우종필, 2017). 산출된 표준오차의 95% 신뢰구간에 0이 포함되어 있지 않은 경우 매개효과가 통계적으로 유의미한 것으로 판단할 수 있다(Shrout & Bolger, 2002).

본 연구에서 부트스트래핑으로 추출된 표본 수는 2,000개였고, 매개효과의 분석 결과는 [표 16]과 같다. 학습목표지향성과 직무열의의 관계에서 간접효과의 95% 신뢰구간은 0.026에서 0.056으로 나타났다. 또한 성과목표지향성과 직무열의의 관계에서 간접효과의 95% 신뢰구간은 0.067에서 0.107로 나타났다. 따라서 신뢰구간에 0이 포함되지 않아 학습목표지향성 및 성과목표지향성과 직무열의의 관계에서 리더-구성원 교환관계의 매개효과는 통계적으로 유의하다고 판단할 수 있다.

[표 16] 간접효과 부트스트래핑 결과

경로	β	S.E.	95% 신뢰구간	
			하한	상한
학습목표지향성 → 리더-구성원 교환관계 → 직무열의	.039	.008	.026	.056
성과목표지향성 → 리더-구성원 교환관계 → 직무열의	.085	.010	.067	.107

나아가 학습목표지향성 및 성과목표지향성이 리더-구성원 교환관계를 거쳐 직무열의에 이르는 과정을 구체적으로 살펴보기 위해 직접효과, 간접효과 및 총효과를 분석하였다. 구조모형의 효과 분석 결과는 [표 17]과 같다. 학습목표지향성이 직무열의에 미치는 직접효과는 0.370($p<0.001$), 간접효과는 0.031($p<0.001$)로 나타났다. 이를 합한 총효과는 0.401로 유의수준 $p<0.001$에서 통계적으로 유의미하게 도출되었다. 이러한 분석 결과에 따르면 리더-구성원 교환관계는 학습목표지향성이 직무열의에 미치는 영향을 매개할 것이라는 가설 4-1이 지지되었다.

또한 성과목표지향성이 직무열의에 미치는 직접효과는 0.336($p<0.001$), 간접효과는 0.073($p<0.001$)으로 나타났다. 이를 합한 총효과는 0.410으로 유의수준 $p<0.001$에서 통계적으로 유의미하게 도출되었다. 이러한 분석 결과에 따르면 리더-구성원 교환관계는 성과목표지향성이 직무열의에 미치는 영향을 매개할 것이라는 가설 4-2가 지지되었다.

[표 17] 구조모형의 효과 분석

경로	직접효과	간접효과	총효과
학습목표지향성 → 리더-구성원 교환관계	.154***	-	.154***
성과목표지향성 → 리더-구성원 교환관계	.362***	-	.362***
리더-구성원 교환관계 → 직무열의	.202***	-	.202***

학습목표지향성 → 직무열의	.370***	.031***	.401***
성과목표지향성 → 직무열의	.336***	.073***	.410***

제 5 장 결론

제 1 절 연구결과 정리 및 토론

본 연구는 목표지향성(학습목표지향성, 성과목표지향성)이 직무열의에 미치는 영향과 목표지향성과 직무열의의 관계에 있어 리더-구성원 교환관계(LMX)의 매개효과를 검증하고자 하였다. 분석자료로는 한국행정연구연구원의 「2021 공직생활실태조사」를 활용하였다. 중앙행정기관 및 광역자치단체 소속 공무원 4,133명을 대상으로 한 실증분석에서 도출된 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 목표지향성이 직무열의에 미치는 영향을 분석한 결과 학습목표지향성과 성과목표지향성은 직무열의에 정(+)의 영향을 주는 것으로 확인되었다. 이러한 분석 결과는 학습목표지향성이 직무열의에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구 결과와 일치한다(김소영 외, 2018; 박노윤, 2011). 즉, 학습목표지향성을 가진 공무원은 내재적 동기부여를 통해 직무수행에 인지적·정서적·육체적 에너지를 투입한다. 또한 성과목표지향성이 직무열의에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과는 회피목표지향성이 직무열의와 부(-)적 관계를 가진다는 선행연구(김솔이·유태용, 2010)와는 상반되지만 성과목표지향성을 가진 구성원은 업적을 인정받기 위해 직무열의를 보인다는 선행연구(박노윤, 2011)에 부합한다. 이러한 연구결과를 통해 학습목표지향성과 성과목표지향성은 자신의 역량을 개발시키고 타인보다 성과를 인정받고자 한다는 점에서 서로 관련성이 있음을 알 수 있다(Button et al., 1996).

둘째, 목표지향성이 리더-구성원 교환관계에 미치는 영향을 분석한 결과 학습목표지향성과 성과목표지향성은 리더-구성원 교환관계에 정(+)의 영향을 주는 것으로 분석되었다. 이러한 분석은 Janssen & Van

Yperen(2004)의 선행연구에 있어 학습목표지향성이 리더-구성원 교환관계에 긍정적인 영향을 미친다는 결과와 일치하나, 성과목표지향성이 리더-구성원 교환관계에 부정적인 영향을 미친다는 결과와는 상반된다. 성과목표지향적인 개인의 경우 평가가 부재한 상황에서는 직무에 대한 흥미와 성과가 높았다는 점(Senko & Harackiewicz, 2002)에서 성과목표지향성 또한 상황에 따라 리더와의 호의적 관계 인식에 기여할 수 있음을 확인할 수 있다.

셋째, 리더-구성원 교환관계가 직무열의에 미치는 영향을 분석한 결과 정(+)의 방향에서 유의한 효과가 나타났다. 이러한 결과는 리더-구성원 교환관계가 직무열의에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구에 부합한다(박소영 외, 2018; 한수진·나기환, 2017). 즉, 리더와의 관계를 긍정적으로 인식할수록 구성원은 리더로부터 자율성과 임파워먼트를 부여받고, 사회적 지지를 토대로 높은 직무열의를 보이게 된다(Breevarrt et al., 2015; Tangirala et al., 2007).

넷째, 목표지향성과 직무열의의 관계에서 리더-구성원 교환관계의 매개효과를 분석한 결과 정(+)의 방향에서 유의한 효과를 주는 것으로 확인되었다. 즉, 학습목표지향성과 성과목표지향성은 리더-구성원 교환관계에 영향을 미치고 동시에 직무열의에 영향을 줄 수 있다. 이러한 결과는 리더의 지원이 학습목표지향성과 성과목표지향성을 가진 구성원으로 하여금 직무만족을 느끼도록 한다는 기존의 연구(장룡·정수진, 2020)와 맥락을 같이한다. 또한 리더의 직무열의가 팔로워의 직무열의로 전달되는 과정에서 리더-구성원 교환관계가 매개효과를 가진다는 연구결과(Gutermann et al., 2017)와 같이 리더와 구성원의 호의적 관계는 구성원의 직무열의에 영향을 미친다는 것을 보여준다.

제 2 절 연구의 시사점 및 정책적 함의

본 연구의 분석 결과를 토대로 한 시사점과 정책적 함의를 다음과 같이 요약할 수 있다. 첫째, 본 연구는 경영학 분야에서 활발히 연구되던 목표

지향성의 개념을 행정학에 접목해 목표지향성이 직무열의에 미치는 영향을 검증하였다. 목표지향성은 학자에 따라 다양한 차원으로 유형화되나 크게 학습목표지향성과 성과목표지향성으로 구분된다. 학습목표지향성과 성과목표지향성 모두 직무열의에 긍정적인 영향을 미친다는 본 연구결과에 따르면 직무열의 강화를 위해서 학습목표지향성과 성과목표지향성에 관심을 가질 필요성이 있다.

공직봉사동기(PSM)와 같이 내재적 동기를 가진 공무원에 있어 목표지향성을 제고하는 인사정책 방향을 검토할 수 있다. 평생직장의 안정성을 고려하여 공무원으로 입직하였다고 하더라도 재직기간이 짧은 이른바 MZ세대 공무원들은 전문성 함양과 자기계발을 중시한다. 따라서 공무원으로서 전문성을 쌓고자 하는 학습목표지향성과 성과에 대해 개별적 보상을 받고자 하는 성과목표지향성을 고려해 인사정책이 설계될 필요가 있다. 젊은 공무원의 사기 저하와 조직 이탈을 방지하기 위해 인적자원 개발에 대한 욕구를 충족시킬 수 있는 경력 경로를 설계할 필요가 있다.

둘째, 공무원의 목표지향성과 리더-구성원 교환관계가 정(+)적인 관계를 갖는다는 연구결과는 공공조직의 특성을 통해 해석할 수 있다. 공공조직의 경우 성과의 비가시성으로 인해 리더의 정성적 판단이 성과 평가에 큰 영향을 미친다. 따라서 리더로부터 호의적인 평가를 통해 성과를 인정받으려는 공무원의 성과목표지향성은 리더와 부하 공무원 교환관계의 질과 연계될 수 있다. 인사정책상 공무원 개인의 목표지향성이 수용될 수 있도록 하기 위해서는 리더와의 신뢰를 구축할 수 있는 방안을 함께 고려해야 한다.

공직사회는 민간부문과 비교해 다소 폐쇄적인 조직구조를 가지고 있다. 고시 기수라는 위계적인 조직 구성을 기반으로 개방형 임용이나 이직의 사례가 적어 수직적인 질서가 확고한 측면이 있다. 따라서 집단주의가 강한 공직사회에서 상사와의 관계는 부하 공무원의 직무수행에 강한 영향을 미친다. 설령 공무원 개인의 내재적 동기가 낮더라도 리더와의 관계가 호의적인 경우 내적 친밀감에 의해 직무열의가 나타날 수 있다. 이를 위해 조직의 리더는 상호 존중에 기반한 의사소통을 실천함으로써 부

하 공무원과 개인적, 업무적 신뢰관계를 형성할 수 있어야 한다.

셋째, 목표지향성이라는 공무원의 개인적 특성과 리더와의 상호작용은 직무열의를 증가시킨다는 것이 검증되었다. 리더와의 관계가 매개효과를 가진다는 것은 협력적 조직문화의 필요성을 환기한다. 조직 내 권한을 가진 상사가 구성원에게 자율성을 부여하고 성과를 독려하는 것은 구성원의 직무열의를 제고할 수 있다. 최근 젊은 공무원의 의사결정을 존중하기 위해 인사 부서에서 다양한 참여 제도를 운용하는 것은 이를 뒷받침한다.

직무열의는 조직 구성원의 긍정적인 심리상태를 의미하는 점에서 조직행동론의 긍정심리학 분야와 관련이 깊다. 인사정책 관리자는 직무소진과 대비되는 긍정적인 척도로서 직무열의에 대해 관심을 가질 필요가 있다. 직무몰입이나 직무만족, 조직몰입 등 직무열의와 유사한 직무태도 개념을 정리하고 직무열의를 측정하는 인식조사 방법을 마련하여야 한다. 인식조사에서 나온 진단을 토대로 공직생활의 활력, 헌신, 몰두를 제고할 수 있도록 인사관리 프로그램을 운영하여야 한다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구의 시사점은 연구의 한계를 고려하여 해석되어야 하고, 다음과 같은 한계를 통해 향후 연구방향을 제시할 수 있다. 첫째, 본 연구 수행에 활용된 측정도구는 「2021년 공직생활실태조사」의 설문조사 자료를 활용했다는 점에서 2차 자료의 한계를 가진다. 타당성을 검증받은 선행연구의 측정도구를 참고하였으나 2차 자료 내 활용 가능한 문항의 제약으로 선행연구의 측정도구를 모두 반영하지는 못하였다. 특히, 학습목표지향성과 성과목표지향성, 직무열의의 변수에 있어 개념적 배타성이 명확하지 않다는 지적에 노출될 수 있다. 척도의 타당성과 신뢰성에 문제가 발견되지는 않았으나 후속 연구에서는 각 변수의 개념적 정의가 정확하게 구별될 수 있도록 측정도구를 정교화할 필요가 있다.

둘째, 자기보고식 설문조사를 통해 획득된 본 연구자료의 특성상 결과

의 왜곡이 발생할 수 있다. 자기보고식 설문은 응답자의 지각에 의존하기 때문에 다양한 종류의 편향에 노출될 수 있다는 문제점을 가진다. 또한 본 연구의 경우 응답자가 시점마다 상이한 횡단적 연구(cross-sectional study)에 기반해있으므로 분석결과를 일반화하는데 한계가 존재한다. 따라서 후속 연구에서는 자기보고식 설문 이외에도 사례분석, 심층면접 등을 통해 자료를 수집하거나 패널조사를 활용해 자료의 객관성을 높일 수 있는 연구방법을 검토할 수 있다.

셋째, 본 연구에 사용된 모든 변수는 개인 수준에서 분석되었다. 매개변수인 리더-구성원 교환관계의 경우 리더와 구성원 사이 교환관계의 질에 대한 인식의 간극이 존재할 수 있다. 또한 개인의 인식 수준에서 측정되다 보니 조직구조나 조직문화로부터 파생되는 조직의 특성을 반영하지 못한다는 한계를 가진다. 따라서 향후 연구에 있어 리더-구성원 교환관계를 리더와 구성원 층위로 구분하거나 조직 수준에서 측정한다면 보다 입체적인 분석이 가능할 것이다.

넷째, 실증분석 결과 주요 잠재변수들은 연령, 직급, 재직기간 등 인구통계학적 특성과 정(+)의 관계가 있는 것으로 도출되었다. 본 연구는 중앙행정기관 및 광역자치단체 소속 일반직 공무원 전체를 연구의 대상으로 삼아 연구결과를 일반화하기에는 적절하나 직무열의의 특성을 고려해 연구대상을 통제하는 것도 하나의 방법이다. 직무열의가 직무태도 및 이직의향과 연관성이 높은 개념이라는 점에서 MZ세대와 같이 젊은 공무원 층에 초점을 맞추어 세대별 연구를 진행하는 것도 정책적 함의를 가질 것이다.

참 고 문 헌

강성두·강영순. (2012). 중소기업 경영자의 기업가정신과 조직구성원의 목표지향성이 조직효능감에 미치는 영향. 한국콘텐츠학회논문지, 12(10), 439-52.

강현철. (2013). 구조방정식모형에서 적합도지수의 해석과 모형적합 전략에 대한 논의. Journal of the Korean Data Analysis Society, 15(2), 653-668.

고현숙·신제구·김정훈·백기복. (2010). 한국의 LMX 리더십이론 연구의 현황과 과제. 리더십연구, 2(1), 109-139.

권성연. (2008). 2x2 성취목표지향성과 자기조절학습의 관계. 교육공학연구, 24(1), 213-240.

김경민. (2017). 신입사원의 주도적 성격이 심리적 계약에 미치는 영향: 리더-부하 교환관계(LMX)의 매개효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 30(4), 607-626.

김서원·박계홍. (2019). 인상관리행동이 조직구성원의 성과행동에 미치는 영향 -조직동일시의 조절효과와 리더-구성원 교환관계의 매개효과. 기업경영리뷰, 10(3), 81-112.

김소영·이인석·전무경. (2018). 임파워링 리더십이 직무열의와 이직의도에 미치는 영향: 과업특성 및 부하 목표지향성의 상호작용효과를 중심으로. 경영연구, 33(2), 285-309.

김솔이·유태용. (2010). 핵심자기평가와 지속학습활동 간의 관계: 목표지향성의 매개효과와 상사지원의 조절효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 23(1), 131-154.

김원상·김정민·이상호. (2021). 임금만족이 이직의도에 미치는 영향 : 리 LMX 및 성장욕구강도의 조절효과를 중심으로. 대한경영학회지, 34(3), 503-525.

김진선. (2021). 공무원의 적합성과 경력만족, 경력몰입의 관계: LMX의 조절효과를 중심으로. 사회과학연구, 47(1), 93-118.

김진아·문광민. (2020). 공공봉사동기(PSM)와 업무 성과의 관계에 관한 연구: 공공봉사동기의 매개효과 분석을 중심으로. 한국인사행정학회보, 19(3), 23-51.

김진영. (2017). 항공사 객실승무원의 셀프리더십과 상사-부하 교환관계(LMX), 직무열의 영향관계 연구. 관광레저연구, 29(12), 211-230.

김태일·서주현. (1998). 일반논문 : 행정학 분야에서 설문조사를 이용한 연구의 방법론의 문제점 분석. 한국행정학보, 32(3), 199.

김학재·윤선미·인성호. (2015). 카지노기업 종사원의 감성지능이 조직시민행동에 미치는 영향 -리더-구성원간 교환관계(LMX) 매개효과를 중심으로-. 관광연구, 30(4), 291-314.

박노윤. (2009). 사회적 교환과 경제적 교환 - 고용지위, 조직지원인식, 리더-부하직원의 관계, 목표지향성의 영향 -, 기업경영연구, 16(2), 79-107

박노윤. (2011). 직무열의의 선행요인과 효과. 경영교육연구, 26(5), 543-573.

박민영·장영철. (2016). 감성 리더십이 직무열의에 미치는 영향: 내재적 동기의 매개효과를 중심으로. 기업교육과 인재연구, 18(2), 63-88.

박보연·조윤직. (2022). 내재적 · 외재적 동기 충족이 조직구성원의 직무열의와 이직의도에 미치는 영향: 미국 연방 공무원들을 중심으로. 한국사회와 행정연구, 32(4), 1-39.

박소영·배을규·김대영. (2018). 대학 산학협력단 직원의 리더-구성원 교환 관계(LMX)와 직무 열의의 관계에 대한 무형식 학습 활동의 매개 효과. Andragogy Today, 21(3), 1-26.

박재춘. (2013). 리더십 행동과 리더-구성원 교환관계(리더-구성원 교환관계), 리더십 효과성 간의 관계: 공직사회를 중심으로. 한국행정연구, 22(1), 29-61.

박정민·김태형. (2021). 공무원의 적극적 성향이 직무수행에 미치는 영향: LMX(Leader-Member Exchange)의 매개효과를 중심으로. 한국사회와 행정연구, 32(3), 119-145.

박주상·함혜현. (2017). 경찰공무원의 LMX가 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구. 한국민간경비학회보, 16(4), 51-72.

배병렬. (2017). Amos 24 구조방정식모델링 = Structural Equation Modeling with Amos 24. 서울: 청람.

서원진·이수민·김미리혜·김제중. (2018). 탐색적 요인분석 연구의 현황과 제언. 사회과학연구, 29(1), 177-193.

성미송·박영석. (2005). 조직 장면에서 2×2 성취 목표 모형의 타당화 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 18(1), 97-117.

양동민, 심덕섭. (2021). 주관적 사회경제적 지위가 직무성과 및 조직몰입에 미치는 영향: LMX와 CWX의 매개효과. 기업경영연구, 28(3), 105-128.

여영현·이상철·김혜정. (2015). 한국 공무원의 리더-구성원 교환관계(LMX)와 내집단 연구. 한국행정논집, 27(1), 191-214.

오아라·박경규. (2014). 직무열의(Job Engagement)의 선행요인과 결과에 관한 연구. 한국인사조직학회 발표논문집, 2014(1), 0-40.

우종필. (2017). (우종필 교수의) 구조방정식모델 개념과 이해 : Amos 4.0-20.0 공용. 서울: 한나라아카데미

유재두. (2013). 경찰 공무원의 리더-구성원 교환관계(LMX)와 조직시민행동 관계. 경찰학논총, 8(2), 7-31.

이규만. (2020). 변혁적 리더십이 직무열의 및 개인창의성에 미치는 영향 : LMX의 매개효과를 중심으로 . 전문경영인연구, 23(2), 49-70.

이나경·유태용. (2015). 상사의 능력가변성 신념이 부하의 실패내성, 자기효능감 및 부정적 피드백 수용에 미치는 영향: 학습목표지향성의 매개효과와 부하 성별의 조절효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 28(2), 173-197.

이은주·전재균. (2019). 항공사 승무원의 감정노동이 직무성과 및 이직의도에 미치는 영향 : 직무열의의 매개효과. 호텔경영학연구, 28(1), 117-133.

이하영·이수영. (2020). 성과주의와 직무열의: 경쟁과 협력의 상보적 공존 가능성 탐색. 한국행정학보, 54(2), 183-223.

이형백·최동락. (2015). 리더-부하 교환관계(LMX)가 조직몰입과 조직시

민행동에 미치는 영향 -조직지원인식의 매개효과. 인적자원관리연구, 22(3), 175-192.

이혜림·강민철. (2021). 기업 팀원의 셀프리더십과 내재적 동기가 직무열의 및 직무성과에 미치는 영향: 팀장의 리더십 유연성과 경험수용의 조절효과. 상담학연구, 22(3), 159-185.

임은정. (2020). 리더-구성원 교환관계(LMX)와 임파워먼트, 조직몰입과 직무만족 간의 관계에 관한 연구 : A항공사를 중심으로. 관광연구저널, 34(2), 5-18.

장룡·정수진. (2020). 목표지향성행동이 직무만족에 미치는 영향: 감정노동의 매개효과 및 상사지원의 조절효과를 중심으로. 경영교육연구, 35(1), 145-174.

장미영·리상섭. (2020). 서비스직 종사자의 진성리더십, 직무열의, 직무소진, 이직의도의 구조적 관계: 감정노동 강도에 따른 다집단 분석. 직업교육연구, 39(6), 39-62.

정성훈·유태용. (2008). 피드백 추구를 위한 모니터링과 묻기의 선행변인과 결과변인에 관한 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 21(2), 285-312.

정순도·최응렬. (2015). 경찰공무원 개인특성과 조직효과 관계: LMX의 매개 검증을 중심으로. 한국경찰학회보, 17(2), 157-182.

정지수·최혜민. (2020). 재난안전 분야 공무원의 직무만족에 대한 영향요인: 직무무위험과 직무압박, 직무스트레스, 그리고 내재적 동기의 영향을 중심으로. 행정논총, 58(3), 239-269.

조영삼. (2017). 목표지향성과 직무만족도. 대한경영학회지, 30(5), 835-855.

최명옥·유태용. (2005). 개인-조직, 개인-직무, 개인-상사 부합이 조직몰입, 직무만족, 이직의도에 미치는 영향: 부합들간의 상호작용 효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 18(1), 139-162.

최병권·전재욱·원지현·문형구. (2011). 목표지향성, 상사부하 교환관계, 부하 신뢰성 인식이 상사의 부하로부터의 부정적 피드백추구행동에 미치는 영향. 인사조직연구, 19(4), 93-142.

최창호·유연우. (2017). 탐색적요인분석과 확인적요인분석의 비교에 과한 연구. 디지털융복합연구, 15(10), 103-111.

하상군. (2014). 경찰공무원의 동기요인에 대한 인식이 직무열의에 미치는 영향. 사회과학연구, 21(3), 359-380.

한국행정연구원. (2022). 2021년 공직실태조사.

한수진, & 나기환. (2017). 공무원 직무열의 선행요인 연구: 자기효능감, LMX 그리고 조직공정성. 한국인사행정학회보, 16(4), 191-215.

홍성현, 김민수. (2020). 상사의 코칭 행동이 구성원의 LMX와 심리적 임파워먼트를 통해 직무열의에 미치는 영향 : 문제해결지향 코칭의 조절된 매개효과. 대한경영학회지, 33(4), 621-647.

Agarwal, U. (2014). Examining the impact of social exchange relationships on innovative work behaviour: Role of work engagement. *Team Performance Management*, 20(3-4), 102-120.

Al-Eisa, A., Furayyan, M., & Alhemoud, A. (2009). An empirical examination of the effects of self-efficacy, supervisor support and motivation to learn on transfer intention. *Management Decision*, 47(8), 1221-1244.

Amabile, T., & Pratt, M. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183.

Ames, C., & Archer, J. (1988). Achievement Goals in the Classroom. *Journal of Educational Psychology*, 80(3), 260-267.

Borst, R., Kruyen, P., & Lako, C. (2019). Exploring the job demands ‐resources model of work engagement in government: Bringing in a psychological perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 372-397.

Breevaart, K., Bakker, A., Demerouti, E., & Van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job

performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770.

Button, S., Mathieu, J., & Zajac, D. (1996). Goal Orientation in Organizational Research: A Conceptual and Empirical Foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(1), 26-48.

Byun, G., Dai, Y., Lee, S., & Kang, S. (2017). Leader Trust, Competence, LMX, and Member Performance: A Moderated Mediation Framework. *Psychological Reports*, 120(6), 1137-1159.

Cheng, J., Lu, K., Chang, Y., & Johnstone, S. (2013). Voice behavior and work engagement: The moderating role of supervisor-attributed motives. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51(1), 81-102.

Chiaburu, D. (2005). The Effects of Instrumentality on the Relationship Between Goal Orientation and Leader-Member Exchange. *The Journal of Social Psychology*, 145(3), 365-367.

Curran, P., West, S., & Finch, J. (1996). The Robustness of Test Statistics to Nonnormality and Specification Error in Confirmatory Factor Analysis. *Psychological Methods*, 1(1), 16-29.

Dragoni, L. (2005). Understanding the Emergence of State Goal Orientation in Organizational Work Groups. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1084-1095.

Dulac, T., Coyle-Shapiro, J., Henderson, D., & Wayne, S. (2008). Not All Responses to Breach Are the Same: The Interconnection of Social Exchange and Psychological Contract Processes in Organizations. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1079-1098.

Dweck, C. (1986). Motivational Processes Affecting Learning. *The American Psychologist*, 41(10), 1040-1048.

Dweck, C., & Leggett, E. (1988). A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality. *Psychological Review*, 95(2), 256-273.

Elliot, A., & Harackiewicz, J. (1996). Approach and Avoidance Achievement Goals and Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(3), 461-475.

Elliot, A., & McGregor, H. (2001). A 2 x 2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(3), 501-519.

Elliot, A., & Moller, A. (2003). Performance-approach goals: Good or bad forms of regulation? *International Journal of Educational Research*, 39(4), 339-356.

Elliot, A., & Sheldon, K. (1997). Avoidance achievement motivation : A personal goals analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(1), 171-185.

Elliott, E., & Dweck, C. (1988). Goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(1), 5-12.

Els, C., Viljoen, J., Beer, L., & Brand-Labuschagne, L. (2016). The mediating effect of leader-member exchange between strengths use and work engagement. *Journal of Psychology in Africa*, 26(1), 22-28.

Ferris, G. (1985). Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process. *Journal of Applied Psychology*, 70(4), 777-781.

Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Graen, G., Novak, M., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of

leader－member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109-131.

Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

Gutermann, D., Lehmann-Willenbrock, N., Boer, D., Born, M., & Voelpel, S. (2017). How leaders affect followers' work engagement and performance: Integrating Leader－Member Exchange and Crossover Theory. *British Journal of Management*, 28(2), 299-314.

Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (2017). *The motivation to work*. Taylor & Francis Group.

Janssen, O., & Yperen, N. (2004). Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.

Joo, B., & Ready, K. (2012). Career satisfaction. *Career Development International*, 17(3), 276-295.

Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Kamdar, D., & Dyne, L. (2007). The Joint Effects of Personality and Workplace Social Exchange Relationships in Predicting Task

Performance and Citizenship Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1286-1298.

Kim, D., Choi, D., & Vandenberghe, C. (2018). Goal-Focused Leadership, Leader-Member Exchange, and Task Performance: The Moderating Effects of Goal Orientations and Emotional Exhaustion. *Journal of Business and Psychology*, 33(5), 645-660.

Lawler, E., & Hall, D. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305-312.

Liden, R., Wayne, S., & Sparrowe, R. (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.

Lo, M., Abang Azlan, M., Ramayah, T., & Wang, Y. (2015). Examining the Effects of Leadership, Market Orientation and Leader Member Exchange (LMX) on Organisational Performance. *Inžinerinė Ekonomika*, 26(4), 409-421.

MacCallum, R., Widaman, K., Zhang, S., & Hong, S. (1999). Sample Size in Factor Analysis. *Psychological Methods*, 4(1), 84-99.

Macey, W., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.

May, D., Gilson, R., & Harter, L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.

Nicholls, J. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability,

subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, 91(3), 328-346.

Perry, J., & Wise, L. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.

Pintrich, P. (2000). An Achievement Goal Theory Perspective on Issues in Motivation Terminology, Theory, and Research. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 92-104.

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

Rawsthorne, L., & Elliot, A. (1999). Achievement Goals and Intrinsic Motivation: A Meta-Analytic Review. *Personality and Social Psychology Review*, 3(4), 326-344.

Rich, B., Lepine, J., & Crawford, E. (2010). JOB ENGAGEMENT: ANTECEDENTS AND EFFECTS ON JOB PERFORMANCE. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.

Rothbard, N. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.

Scandura, T., & Graen, G. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

Seijts, G., Latham, G., Tasa, K., & Latham, B. (2004). Goal Setting and Goal Orientation: An Integration of Two Different Yet Related Literatures. *Academy of Management Journal*, 47(2), 227-239.

Senko, C., & Harackiewicz, J. (2002). Performance goals: The moderating roles of context and achievement orientation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38(6), 603-610.

Shrout, P., & Bolger, N. (2002). Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.

Silver, L., Dwyer, S., & Alford, B. (2006). Learning and Performance Goal Orientation of Salespeople Revisited: The Role of Performance-Approach and Performance-Avoidance Orientations. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 27-38.

Suazo, M. (2002). An Examination of Antecedents and Consequences of Psychological Contract Breach. Dissertion of Ph.D, *University of Kansas*.

Tangirala, S., Green, S., & Ramanujam, R. (2007). In the Shadow of the Boss's Boss. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 309-320.

Van Dam, K. (2015). Workplace Goal Orientation. *European Journal of Psychological Assessment : Official Organ of the European Association of Psychological Assessment*, 31(1), 62-68.

Vandewalle, D. (1997). Development and Validation of a Work Domain

Goal Orientation *Instrument. Educational and Psychological Measurement*, 57(6), 995-1015.

Wayne, S., Shore, L., & Liden, R. (1997). Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.

Zhong, L., Wayne, S., & Liden, R. (2016). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 823-844.

Abstract

The Impact of Goal Orientation on Work Engagement

-A Focus on the Mediating Effect of Leader-Member Exchange-

Haemin Lee

Master of Public Policy

The Graduate School of Public Administration

Seoul National University

The objective of the study is to test the effect of goal orientation on work engagement and to analyze the mediating effect of leader-member exchange(LMX) on the relationship between goal orientation and work engagement. Based on 「2021 Public Employee Perception Survey」 data of Korea Institute of Public Administration(KIPA), the study set goal orientation(learning goal orientation, performance goal orientation) as independent variables, LMX as a mediating variable, and work engagement as a dependent variable. The study conducted structural equation modeling(SEM).

The results showed that a public employee's learning goal orientation and performance goal orientation have significant effects on work engagement. LMX appeared to have a positive indirect

effect, mediating the relationship between goal orientation and work engagement.

The suggestions of the study are as follows: First, the study examined that an individual with higher goal orientation has more work engagement. It is an interdisciplinary approach to bring the concept of goal orientation, which has been mainly covered on Organizational Behavior study, into Public Administration field. The study results suggest that personnel management department should conduct human resource development considering individual goal orientation to enhance work engagement.

Second, based on anlaysis between goal orientation and LMX, it is requested to introduce personnel policy reflecting characteristics of public organization. The performances of public organizations are hard to be measured, which results in high dependence on leader's subjective judgement. Therefore, building leader-member trust under cooperative organizational culture is required to accept a public employee's goal orientation.

Third, a public employee's goal orientation and interaction with a leader affects on work engagement. A leader's behavior encouraging a member's learning and performance has a positive influence on work engagement. The HR manager is able to run various employee participation practices to enhance work engagement.

However, the study's implications should be interpreted under these limitations. First, the concepts of measurements are not exclusively clarified. Second, use of self-reported survey has a limit to objectivity of data. Third, the mediating variable of LMX was not measured as an organizational level but as a level of individuals' perception. At last, the result is not sufficient to proceed with generational study.

Thus, the study proposes that further study should elaborate

research design. It suggests elaborating measurements, collecting data through various methods, setting different levels of variables and conducting the generational study. The study is expected to draw attention to work engagement and give insight into the personnel policies of government sector.

keywords : goal orientation, learning goal orientation, performance goal orientation, work engagement, leader-member exchange(LMX)
Student Number : 2021-26043