

## 공공조직의 혁신적 조직문화가 구성원의 메타역량을 매개로 직무 재구성에 미치는 영향 : 권한부여형 리더십의 조절된 매개효과를 중심으로\*

문소은<sup>1)</sup>, 오석영<sup>2)</sup>

### 요약

본 연구의 목적은 공공조직에서 혁신적 조직문화가 구성원의 메타역량을 매개로 직무 재구성에 미치는 영향에서 상사의 권한부여형 리더십의 조절된 매개효과를 검증하여 이론적, 실무적 시사점을 도출하는 것이다. 이를 위해 국내 공공조직 종사자 200부의 응답 결과를 Process Macro v4.2 Model 4, Model 7을 활용하여 분석한 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 혁신적 조직문화와 직무 재구성의 관계에서 메타역량의 세 가지 하위변인인 메타인지, 메타정서, 메타행동의지 모두 매개 역할을 한 것으로 나타났다. 둘째, 공공조직에서 혁신적 조직문화와 직무 재구성의 관계에서 메타역량의 세 가지 하위변인 중 메타행동의지의 매개효과는 상사의 권한부여형 리더십에 의해 조절되었다. 이에 따라, 본 연구는 공공조직에서 구성원 개인의 메타역량과 상사의 권한부여 행동 수준이 혁신적 조직문화가 구성원의 직무 재구성을 향상시키는 과정을 지원하는 방식에 대한 심층적인 이해를 제공했다. 아울러, 공공혁신을 완수하기 위해 혁신적 조직문화, 구성원의 메타역량 및 직무 재구성, 관리자의 권한부여형 리더십에 주목해야 함을 확인하였다.

**핵심 되는 말** : 혁신적 조직문화, 직무 재구성, 메타역량, 권한부여형 리더십

\* 본 연구는 문소은의 석사학위 논문의 일부를 수정·보완한 것임.

1) 연세대학교 교육대학원 HRD 석사, 코리아텍 직업능력심사평가원 과장. E-mail: poppy0304@koreatech.ac.kr

2) 교신저자, 연세대학교 교육학과 교수. E-mail: syoh@yonsei.ac.kr

## I. 서론

VUCA(Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) 세계에서는 기존의 고정관념이나 안정적인 상태를 유지하려는 태도보다는 빠르게 상황을 이해하고 유연하게 대응하는 능력이 요구된다(Risopoulos-Pichler et al., 2020). 따라서, 기업뿐만 아니라 정부와 같은 공공조직도 이러한 변화에 적응하고 지속적으로 발전하기 위해 혁신이 필요하다. 혁신은 새로운 아이디어를 창출하고 이를 실제로 적용하여 조직의 성과를 높이는 과정으로, 조직 내에서 개방적인 의사소통, 창의성의 발휘, 실패에 대한 수용 등을 포함한다. 특히, 국가의 경우 혁신은 사회적 문제를 해결하고 국민의 삶의 질을 향상시키는 데 필수적이다. 우리나라는 새로운 정부가 출범할 때마다 혁신을 주요 국정과제로 삼아왔다. 윤석열 정부 역시 "민간이 끌고 정부가 미는 역동적 경제"를 목표로 삼고, 공공기관의 경영 정상화를 통한 공공혁신을 추진하고 있다(기획재정부, 2022). 공공부문에서의 혁신 추진에는 여러 도전 과제가 있으나 가장 핵심적인 전략을 인사혁신으로 꼽았다(김선아, 박성민, 2016). 그러나, 인사혁신처의 바람직한 공무원 인사운영을 위한 국민인식조사결과 보고서(2017)에 따르면 국민들은 여전히 공무원을 '무능력하고 권위적'으로 인식하며, 공공조직은 폐쇄적이고 경직된 문화로 인해 변화에 둔감하다는 비판을 받는다. 이는 국민의 요구에 신속히 대응하지 못하게 하며, 혁신을 저해하는 요소로 작용할 수 있다(김선희 외, 2018).

이러한 문제를 극복하고 공공조직이 혁신을 성공적으로 추진하기 위해서는 조직문화의 변화가 필수적이다. 즉, 기존의 위계적이고 경직된 문화에서 벗어나, 구성원들이 자율적이고 창의적으로 일할 수 있는 환경을 조성하는 것이 중요하며(이상철, 2012), 변화하는 환경에 민첩하게 대응할 수 있는 혁신적 조직문화를 구축하는 것이 필요하다(김혜지 외, 2023; 박광국, 2019; 옥지호, 2020).

최근 연구에 따르면, 공공조직의 혁신은 무엇보다 구성원 스스로가 변화를 주도하여, 조직의 성과 제고를 위해 노력하는 것이 병행되어야 하며(정준수, 김문중, 2017), 조직 구성원의 근본적인 행동을 변화시키기 위해서는 개인, 조직, 제도적 요인들을 종합적으로 고려해야 한다(조태준, 박윤, 2020). 그러나, 현실의 공공조직 구성원은 대체로 자신이 원하는 직무로의 이동이 어렵고, 잦은 순환 근무로 인해 개인이 주도적으로 업무에 대한 지식 축적 및 행정 시스템 개선이 어렵다는 특성을 가지기 때문에, 조직 내에서 변화를 주도하는 범위가 민간 부문에 비해 극히 제한적일 수밖에 없다. 그럼에도 불구하고 공공조직 종사자는 개인-직무 적합성을 중요시하며 직무적합성이 높을 때 혁신적 업무 행동을 한다는 연구 결과(정석환, 2017)를 집중하여, 개인의 특성과 직무가 가진 특성의 연계성을 확산시키는 방안 마련에 노력을 기울일 필요가 있다. 이에 본 연구에서는 공공조직 구성원의 직무 재구성(Job crafting)과 메타역량(Meta-competence)에 관심을 두었다.

먼저, 직무 재구성이란 구성원이 자율적으로 자신의 업무 방식을 변화시켜 업무에 더욱 의미를 부여하는 행동을 말한다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 이는 구성원의 직무 만족도와 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(나기현, 2018; 서아림 외, 2018; 최현정, 심순철, 2016). 하지만 공공조직의 경직된 분위기와 폐쇄성은 구성원의 이러한 자율적 행동을 저해할 수 있다는 인식이 만연하여, 민간 부문과 달리 직무 재구성에 대한 연구는 비교적 미진하게 이루어져 왔다. 그럼에도 공공조직 구성원은 정책이나 법률에 변경이 있을 때마다 촘촘한 대응을 위해 실시간으로 과업을 재구성해야하고, 끊임없는 인지 재구성을 통

해 개인의 사적인 이익보다 사회와 공익, 사회적 약자의 문제해결을 위한 일에 관심을 두며, 공익 실현을 위해 기꺼이 노력하는 특성인 공공봉사동기(Public service motivation)의 유지와 계발이 필요하다(김서용 외, 2010). 더불어, 중앙정부에서 수립하는 정책과 산하기관에서 운영하는 사업이 분리된 현행 시스템 하에서는 공공갈등이 발생하는 경우가 있으므로, 다양한 이해관계자간의 갈등을 최소화하기 위해 건전한 관계 재구성을 통한 적극적인 소통이 필요하다.

한편, 김동주, 유병홍(2012)은 조직 내 구성원의 역량이 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 입증하였는데, 공공부문에서도 이러한 관련성이 높게 나타났으며(왕태규 외, 2018; 유재두, 2011), 실제로 Liu et al.(2008), Moynihan와 Pandey(2007)은 구성원의 역량이 높을수록 공공서비스의 질이 향상되는 것을 발견했다. VUCA 환경에 따라 공공조직 구성원들은 다양한 업무와 상황에 직면하고 있으며, 이를 효과적으로 처리하기 위해서는 단순한 지식이나 특정 분야의 전문성을 뛰어 넘어 보다 고차원적인 스킬이나 능력이 요구된다. 메타인지, 메타정서, 메타행동의지로 구성되는(Ustav & Venessar, 2013) 메타역량은 변화에 적응하고 학습할 수 있는 능력을 의미하며(손정은, 2021), 최고 수준의 전문성과 관련된 능력으로 간주되고, 전문가로 성장하고 핵심 역할을 수행하기 위한 잠재 역량으로 정의된다. 공공조직에서는 다양한 이해관계자와의 협력과 갈등 조정이 중요한 만큼, 메타역량의 중요성은 더욱 커진다. 더욱이, Cheetham과 Chivers(1996)는 메타역량을 다른 역량을 개발, 지원, 향상, 중재할 수 있는 역할을 한다고 주장했기에 혁신을 강조하는 조직문화와 구성원의 직무 재구성의 관계를 매개할 것이라고 보았다.

한편, 혁신적 조직문화는 구성원에게 심리적 압박감을 주어 직무긴장을 유발하고 조직 효과성을 낮추는 부작용이 있다는 주장이 제기되어 온 바(백보현, 황호영, 2015; 이선영, 2011), 구성원의 메타역량, 직무재구성에 부정적인 영향을 미칠 가능성을 추론할 수 있다. 그러나, Schaufeli와 Bakker(2004)의 직무요구-자원모델(Job Demands-Resources Model)에 따르면, 개인의 성장과 발전을 촉진하는 직무자원이 직무요구로 인한 구성원의 직무소진을 낮추기 위한 조절요인으로 작용할 수 있다(Hakanen et al., 2008). 실제로 이태웅(2022)은 혁신적 조직문화와 직무열의의 관계에서 권한부여형 리더십이 이를 강화하는 것을 입증하여, 권한부여형 리더십이 혁신적 조직이 주는 긴장도를 완화한다는 연구 결과를 제시하였다. 이를 바탕으로 관리자의 권한부여형 리더십이 구성원에게 권한을 위임하여 자율성과 책임감을 부여하고, 업무수행에 필요한 피드백과 자원을 제공한다는 측면에서 직무 자원이 될 수 있다고 보았다. 이에 혁신적 조직문화와 직무 재구성의 관계에서 메타역량의 매개효과는 관리자의 권한부여 행동을 통한 구성원을 독려하는 분위기 조성을 통해 강화될 것이라 추론하였다.

본 연구는 공공조직의 혁신적 조직문화는 조직 구성원들이 스스로 업무를 새롭게 조직하고 개선하는 데 도움을 주고, 메타역량이 이러한 과정을 매개하고 지원함을 실증적으로 밝힌 문소은(2024)의 연구의 후속 연구이다. 여기에 상사의 권한부여 행동을 조절변수로 추가 투입하여 연구 모형을 확장하고, 방법론적으로는 조절된 매개모형을 적용하여 조직, 팀, 개인 관점의 변수의 관계를 보다 다각적으로 검토하였다. 이에 따라, 다음의 연구문제의 검증 을 통해 정준수, 김문중(2017)이 강조한 ‘아래로부터의 혁신’을 완수하기 위해서는 혁신적 조직문화, 구성원의 메타역량 및 직무 재구성, 관리자의 권한부여형 리더십에 주목해야 함을 주장하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 연구 문제

### 1. 혁신적 조직문화(Adhocracy Culture)

조직문화란 조직 안에서 공유되고 있는 가치 행동에 내재된 가장 지배적인 기대의 총체로 정의하고, 조직구성원들을 일방적으로 결속하게 해주는 속성이다(Cameron & Quinn, 2011). 조직문화 유형에 대한 연구 또한 활발히 진행되었는데(Cameron & Quinn, 1999; Deal & Kennedy, 1983; Denison & Spreitzer, 1991), 이는 조직문화를 관점과 기준에 따라 유형화함으로써 조직의 목표와 전략에 부합하는 적절한 문화를 구축하고 유지하는데 도움이 되며, 이를 통해 조직 구성원의 동기부여와 조직 성과향상에 기여할 수 있기 때문이다(Ketchen et al., 1993). Cameron et al.(2006)의 경쟁가치모형은 조직문화를 관계지향문화(Clan Culture), 혁신지향문화(Adhocracy Culture), 위계지향문화(Hierarchical Culture), 과업지향문화(Market Culture)로 분류하였다. 이 중 혁신지향 조직문화는 창의문화, 발전문화라고도 하며, 창의성과 리스크를 감수하는 태도, 개방적인 의사소통 등이 강조되고, 변화에 대한 신속한 적응과 이에 따른 조직 구성원의 행동 변화를 강조한다(Jassawalla & Sashittal, 2002). Cummings와 Worley(2005)는 혁신적 조직문화가 조직 구성원의 업무 역량과 조직 몰입도를 높이고 조직 성과에도 긍정적 영향을 미친다고 하였으며, 이창길(2006)은 혁신지향 문화는 조직의 경쟁력을 향상시키고 지속적인 성장을 이루는데 중요한 역할을 하며, 조직은 혁신을 촉진하고 지속적인 변화에 대응하기 위해 혁신을 중요시하는 문화를 구축하고 유지하는 것이 필요하다고 하였다. 공공부문에서의 혁신지향 조직문화와 관련해서는 영리 목적으로 설립된 공기업의 경우, 혁신지향문화가 유연성 있는 조직구조를 지향하고 외부환경에 대한 적응성을 강조한다는 점에서 조직 성과에 대해 강한 긍정적 요인으로 작용하며(고영준, 신승연, 2023; 안경섭, 2008), 공익 목적으로 설립된 정부조직을 비롯한 공공기관에 관해서도 네 가지 조직유형 가운데 혁신지향 조직문화가 경영성과에 가장 긍정적인 영향을 미쳤다는 것을 알 수 있었다(이상철, 권영주, 2008).

### 2. 메타역량(Meta-competence)

메타역량은 불확실한 상황에 대응하는 능력, 학습과 성장을 통해 준비하는 능력, 그리고 자신의 역량에 대해 고민하고 평가하는 능력을 의미한다(장원섭, 2021). Brown과 McCartney(1995)는 조직에서 중요한 역량이 여러 숙련 과정을 통해 설명, 주장, 입증, 적용, 의사소통하는 기술을 포함한다고 보았고, 따라서 고차원적 기술과 능력인 메타역량이 필요하다고 주장했다. Cheetham과 Chivers(1996)는 메타역량을 다른 역량 개발을 지원·향상·중재하는 역량으로 정의하며, 메타역량이 다른 역량 획득에 필요하고, 다른 역량에 적용 가능한 역량이라고 설명하였다. 국내에서는 손정은(2021)이 메타역량은 개인이 개발하고, 유지할 수 있는 역량 이상의 기술, 능력, 그에 비롯되는 역량으로 정의하며, 동일한 메타역량은 서로 다른 상황과 업무 사이에서도 적용되는 기초적 능력이며 전이가 가능하다는 점에서 대부분의 직업에 적용되는 유용한 개념이라고 설명하였다.

Ustav와 Venesaar(2018)는 메타역량의 속성을 인지, 정서, 행동적 측면으로 구분하고 이를 바탕으로 제시한 메타역량의 세 가지 하위요소를 메타인지(meta-cognition), 메타정서

(meta-affection), 메타행동의지(meta-conation)로 제시하였다. Ustav와 Venesaar(2018)는 조직 내 메타인지를 사람, 과제, 전략에 대한 인지적인 이해로 정의하며, 조직의 맥락에서 의도적으로 실행되어 전문성을 창출하며(Mitchell et al., 2005), 성공에 부합하는 사고 패턴에 대한 인식을 높일 수 있다고 언급했다(Ku & Ho, 2010). 메타정서는 개인 내 및 개인 간에 이루어지는 정서적 영향에 대한 의식적인 인식, 모니터링, 조절 및 평가이며(Ustav & Venesaar, 2018), 업무를 통해서 열정과 긍정적 정서를 경험한 사람들은 업무를 보다 쉽고 자율적으로 수행할 수 있다고 보았다(Shepherd et al., 2018). 메타행동의지는 개인 스스로 일에 대한 동기와 의지를 인식하고 성공적인 업무를 위해 어떻게 행동할지 관리하는 능력으로 정의하며(손정은, 2021), Taatila(2010)는 동기와 태도가 성공의 중요한 요소임을 발견하고 기업가정신 교육에서 이에 대한 연구를 강조했다.

공공조직 구성원은 업무를 하면서 산하기관, 유관기관, 관련 산업체 등 다양한 이해관계로 얽힌 복잡한 문제에 직면하게 되는데, 이런 문제들은 단순한 해결책이나 빠른 판단만으로 해결되지 않으며, 다양한 변수와 관련 이해가 필요하다. 이는 본인의 지식 습득 상태를 스스로 진단하고 주어진 문제를 해결하기 위해 지식을 재구성하여 효과적으로 활용할 수 있는 능력인 ‘메타인지’(Brown, 1987)와 관련성이 깊다. 또한, 공공부문의 업무는 대민서비스를 중심으로 이루어지 때문에 공공조직 종사자의 대부분은 민원 응대에 대한 부담감과 악성 민원으로부터의 극심한 스트레스에 노출되어 있다. 이는 자신의 감정을 인식하고 의식적으로 조화를 이루기 위해 스스로 감정을 관리하여 긍정적 정서 상태를 유지하는 ‘메타정서’와 관련이 있다(손정은, 2021). 그리고 공공조직 구성원들은 급격한 환경 변화에 대응하기 위해 유연성과 적응력이 필요한데, 이는 주로 실패를 두려워하지 않고 과감히 시도하며, 이는 새로운 환경에 빠르게 대응하고자 하는 ‘의지’가 ‘행동’으로 발현되는 ‘메타행동의지’와 연관성이 깊다(손정은, 2021).

### 3. 직무 재구성(Job Crafting)

오늘날의 조직들은 이전의 관리자 중심의 직무설계를 넘어서, 구성원들이 스스로 일을 능동적으로 변화시킬 수 있도록 장려하는 상향식(Bottom-up) 직무설계에 주목하고 있다(김미연, 서영욱, 2021; Dutton & Wrzesniewski, 2008). Wrzesniewski와 Dutton(2001)은 개인이 자신의 업무를 소명으로 여기며, 업무에 대한 의미를 이해하고 업무와의 관계를 주도적으로 조정함으로써 성과를 창출할 수 있다고 지적했다. 이를 바탕으로, 관리자 중심 직무설계가 아닌 구성원들이 스스로 자신의 업무와 그 특성을 변화시키는 직무 재구성 개념이 제시되었다. Wrzesniewski와 Dutton(2001)은 직무 재구성이란 개인이 자신의 일을 형성하고 조정하는 과정을 의미하며, 조직 구성원이 자율적이고 주도적으로 업무 수행 방식을 변화시켜 자신에게 맡겨진 업무에 더욱 의미를 부여하는 행동으로 정의하였다.

공공조직은 정부의 정책이나 법률을 근거로 운영이 되는데, 이는 대부분 국민들의 삶과 직결된다. 따라서 공공조직 구성원은 정책이나 법률에 변경이 있을 때마다 촘촘한 대응을 위해 실시간으로 과업을 재구성하는 것이 필요하다. 또한, 공공조직 종사자는 민간조직 종사자와 비교하여 공공정책의 이행 과정 및 지역 사회 활동 참가에 가치를 부여하며(Crewson, 1997), 개인의 사적인 이익보다 사회와 공익, 사회적 약자의 문제해결을 위한 일에 관심을 두고, 공익 실현을 위해 기꺼이 노력하는 특성을 보인다(김서용 외, 2010). 이를 공공봉사동기(Public service motivation)라고 하는데, 조직 활동과 경험에 따라 개인의 공공봉사동기의 수준이 다르다고 주장되고 있기에(김서용 외, 2010; 송성화, 2015), 끊임없이 스스로의 인지

를 재구성하여 이를 통해 공공봉사동기의 유지와 계발이 필요하다. 한편, 조성배(2015)는 공공기관의 갈등관리 실태조사를 통해, 중앙정부에서 수립하는 정책과 산하기관에서 운영하는 사업이 분리된 현행 시스템 하에서는 공공갈등이 발생할 경우 갈등관리의 책임 주체에 대한 논쟁이 거듭되고 있음을 밝혔다. 그는 중앙정부, 산하기관, 지자체 등의 구성원은 갈등조정 TF 설치 등 갈등의 최소화를 목적으로 하는 통합형 소통 창구가 필요함을 주장하였는데, 이는 직무 수행에 필요한 사람들과의 관계 영역을 형성하는 관계 재구성을 통해 직무수행에 필요한 누구와, 얼마나 자주 또는 많이 관계를 형성할 것인지 결정하는 것이 중요함을 방증한 것이다.

#### 4. 권한부여형 리더십(Empowering Leadership)

권한부여형 리더십에 대한 첫 번째 관점은 리더의 행동에 중점을 둔 것이다. 특히 Kirkman과 Rosen(1997)은 관리자가 권한을 공유하거나 부하 직원들에게 더 많은 책임과 자율성을 부여하는 행위와 역할에 대해 다룬다고 하였다. 이 관점은 권한부여형 리더십에 대한 연구에서 관리자의 역할이 중요하다는 사실을 강조하며, Bolman과 Deal(1991)는 관리자의 행위는 개인 구성원과의 대인관계를 통해 이루어질 뿐만 아니라 조직구조와 조직문화의 관리로까지 확장될 수 있다고 하였다. 두 번째 관점은 권한부여형 리더십에 대한 부하 직원들의 반응에 초점을 맞추어 그들의 동기부여적 심리상태에 관심을 둔 것이다. 이 관점은 부하 직원들의 내재적 동기부여 수준을 높이기 위해 관리자가 권한을 공유하는 행위를 의미한다. Ahearne et al.(2005)는 권한부여형 리더십이 부하 직원들의 자기효능감에 긍정적인 영향을 미친다고 주장했고, Zhang과 Bartol(2010) 또한 권한부여형 리더십이 부하 직원들의 심리적 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미치며, 이는 부하 직원들의 내재적 동기부여와 창의성에도 영향을 준다고 주장했다.

공공조직에서의 권한부여형 리더십은 혁신 행동 의지, 직무 성과, 조직 몰입, 조직 시민 행동, 직무 재구성 등을 강화하는 긍정적 효과가 있는 것으로 나타났다는 점(권상집, 2023; 금동일, 2021; 김성용, 2022; 김영희, 남승하, 2021), 공공조직의 구성원들은 외재적 요인보다는 내재적 요인에 의해 동기부여되는 경향이 강하며, 권한부여형 리더십은 이들의 동기를 강화해 공공서비스의 질을 높이는 데 중요한 역할을 할 수 있다는 점(임준형, 2019)을 미루어보면 공공조직에서 권한부여형 리더십에 대한 연구가 더욱 활발히 이루어져야 할 필요가 있음을 확인할 수 있다.

그러나, 조태준(2015)에 따르면 공공조직은 민간조직에 비해 계층적 구조와 관료적 문화가 강조되어 임파워링 리더십이 발현되기 어려운 환경을 가지고 있다. 특히, 시간, 자원 및 교육 훈련 부족, 업무의 단순한 완료에 초점을 맞춘 보상 시스템 등은 권한부여형 리더십을 저해할 수 있으며, 정치적 영향을 많이 받아 리더십의 자율성이 제한되기 때문에 임파워링 리더십의 발현이 더욱 어려운 상황이다. 한편, Conger와 Kanungo(1988)에 따르면 권한부여형 리더십의 일부 특성은 Enabling 과정을 통해 구성원의 자기 효능감을 제고하여 업무 성과를 높이는 반면, 또 다른 특성들은 Burdening 과정을 통해 직무 긴장에 영향을 끼쳐 업무 성과를 낮춘다고 하였다. 권한부여형 리더십을 통한 자율성의 확대를 구성원들이 추가 과제 부여로 받아들일 경우, 이를 오히려 부담으로 느낄 수 있기 때문이다(Cheong et al., 2016). 따라서, 권한부여형 리더십에 대한 연구는 이해와 관리자와 구성원의 관계에서 긍정적·부정적 측면을 동시에 고려해야 할 필요가 있다(Cheong et al., 2016).

## 5. 변인 간 관계

### 1) 혁신적 조직문화와 구성원의 직무 재구성의 관계에서 메타역량의 매개효과

혁신적 조직문화는 메타역량을 발전시킬 수 있는 환경을 조성하고 필요한 자극을 제공하며(권순일, 2019), 구성원 개인이 자신의 능력을 발휘하고 새로운 것을 시도하는 데 도움을 줄 수 있다(최석봉, 2011). 또한, 혁신적 조직문화를 비롯한 조직문화는 구성원의 자기효능감을 높여주어 자기주도적으로 학습하고 성장할 수 있는 환경을 제공한다(지경이, 2011). 메타역량 또한 자기주도적 학습과 자기조절능력을 포함하는 개념이기에 혁신적 조직문화가 메타역량 제고에 도움이 될 수 있을 것으로 예상된다. 아울러, 조직과 구성원의 변화 목적 및 방향이 일치할 때, 즉 강한 조직문화를 인식할 때 더욱 의미 있는 직무 재구성이 발생함(Lyons, 2008)을 살펴보았다. 특히, 공공조직에서 수평적 업무수행과 권한위임이 허용되었을 때, 구성원의 직무 재구성을 촉진한다(문명재, 2017)는 연구 결과를 통해 혁신을 추구하는 조직이 구성원의 직무 재구성 증진에 도움이 된다는 명제는 민간과 공공 부문 모두에 적용될 수 있을 것이라 사료된다.

한편, 메타역량은 다른 역량을 개발, 지원, 향상, 중재할 수 있는 역할을 하며, 최고 수준의 전문성과 관련된 능력으로 간주되고, 전문가로 성장하고 핵심 역할을 수행하기 위한 잠재 역량으로 정의되기도 하는데, 이러한 측면에서 환경적 변수인 조직문화와 개인적 변수인 직무 재구성의 관계를 매개하는 역할을 할 수 있을 것이라 추론한다.

본 연구변인과 유사개념의 변인간의 관계를 입증한 선행연구로는 황성철(2020)이 조직문화와 직무 재구성의 관계에서 메타역량의 유사 개념인 자기효능감의 매개효과가 있음을 입증한 것이 있다. 황성철(2020)은 조직은 구성원들이 자신의 의견을 적극적으로 표현할 수 있고, 자율성을 보장해주는 문화를 조성하는 것은 구성원의 자기효능감을 높일 수 있고, 이는 직무 재구성을 증진한다고 주장했다. 오현아(2017)는 변혁적 리더십과 직무 재구성의 관계에서 긍정심리자본이 매개함을 입증했다. 변혁적 리더십은 미래에 대한 강력한 비전을 제시하고, 구성원들의 장점을 파악하여 이를 적극적으로 개발할 수 있게 도와준다는 점에서 혁신문화에서 발현되는 리더십으로 알려져 있으며(박현욱, 유수동, 2023; 신보경, 김수연, 2016), 긍정심리자본은 개인의 정서적 및 심리적 웰빙에 긍정적인 영향을 미치는 중요 요소로써 메타역량의 하위요인 중 메타정서와 관련이 깊다. 그는 변혁적 리더십이 구성원의 자신감, 희망, 낙관적 태도 등 긍정적인 심리에 영향을 미치며, 직무 재구성을 강화한다고 주장하였다.

따라서, 구성원의 높은 수준의 메타역량은 혁신적 조직문화와 직무 재구성 간의 긍정적인 관계를 매개할 것으로 예상된다.

#### 연구문제1. 공공조직의 혁신적 조직문화와 구성원의 직무 재구성의 관계를 메타역량(1-1.메타인지, 1-2.메타정서, 1-3. 메타행동의지)이 매개하는가?

### 2) 권한부여형 리더십의 조절된 매개효과

혁신적 조직문화는 구성원의 창의성을 독려하고(김호정, 2002), 역동적인 환경변화에 전략적으로 대응하는 조직역량 및 기술혁신을 촉진하며(윤병선, 서영욱, 2016), 조직의사결정에 구성원의 창의적 아이디어 반영(박동진, 장은영, 2016)을 강화함으로써 구성원의 메타역량을 제고할 것이다. 이러한 측면은 권한부여형 리더십이 강조하는 참여적 의사결정, 정보공유,

자율성, 구성원의 학습과 발전을 위한 지도 등의 행동요소(Amundsen & Martinsen, 2014)와 일치한다. 따라서, 다양한 업무 환경에서 변화 대응에 필요한 역량을 획득하기 위한 학습 및 성찰 능력인 메타역량에 있어서 혁신문화가 권한부여형 리더십과 결합할 경우 긍정적인 효과를 일으켜 성과를 더욱 제고할 가능성이 높다. 특히, 정석환(2017)은 개인-조직적합성이 중요시되는 민간조직과는 달리, 공무원 조직은 상사적합성이 개인의 혁신적 업무행동에 중요한 역할을 하며, 구성원의 긍정심리자본이 이를 매개한다고 보았다. 즉, 공공조직에서는 상사의 역할이 매우 중요하며, 상사의 역할과 수준에 따라 공무원들의 긍정심리자본이 발휘되고, 축적되면서 자연스럽게 능동적 업무 행동이 유발된다고 볼 수 있다. 따라서, 공공조직의 관리자는 구성원들에게 조직학습을 촉진하고, 혁신적 조직환경에 구성원이 적응할 수 있도록 동기부여하는 역할을 적극적으로 수행해야 함을 유추할 수 있다.

관리자의 권한위임은 구성원들이 자율성을 경험하고 책임을 맡게 함으로써 자기인식을 향상시킬 수 있게 한다. 즉, 자신의 역할과 책임을 명확히 이해하고 자신의 능력과 한계를 인식할 수 있다. 이는 자기인식을 향상시키고 개인이 자신을 더 잘 이해하고 통제하는 메타인지와 관련이 있다. 또한, 구성원들이 더욱 책임감을 느끼고 더 나은 성과를 달성할 수 있게 돕는 동시에, 조직 내부의 긍정적인 분위기를 조성할 수 있다. 이는 긍정적인 감정을 유지하도록 돕는 메타정서와 관련이 깊다. 관리자의 권한부여 행동이 주는 심리적 임파워먼트 또한 구성원들의 자기조절감과 자기효능감을 향상시켜 자신감을 높일 수 있다(서정규, 권혁기, 2020; 인성호, 2018; 홍제용, 2020). 마찬가지로, 권한이 위임된 구성원들은 의사결정에 참여하기 위해 자신의 의견을 보다 적극적으로 제시할 수 있는데, 그들은 조직의 목표를 달성하기 위해 더 적극적으로 행동할 가능성이 있다. 리더가 구성원들에게 지속적인 피드백과 지원을 제공함으로써 구성원들은 자신의 행동을 효과적으로 관리하고 조절할 수 있다. 이는 구성원이 어려운 상황에서도 자신의 행동을 적절히 조절하고 자기통제를 유지하는 데 도움이 될 것이다.

최근 들어서 국내 연구에서는 임파워링 리더십과 직무 재구성 간의 관계가 긍정적인 영향 관계임을 보여주는 연구들이 등장하고 있다(김혜선, 탁진국, 2015; 박한규, 이찬 2015; 이규용, 송정수, 2021; 허정 외, 2019). 조직 구성원의 직무 재구성은 다양한 관점에서 촉진될 수 있는데, 이는 직무 자율성과 같은 직무 환경적 특성뿐만 아니라 리더십 강화와 같은 사회적 맥락에서도 영향을 받을 수 있다고 추론할 수 있다. 최근의 메타분석에서도 직무 자율성과 사회적 지원 등 직무자원이 직무 재구성을 촉진한다는 결과를 보여주었다(현순안, 허균, 2021). 즉, 관리자는 조직 구성원에게 자율성을 부여하고 장기적인 목표를 추구하도록 독려함으로써 직무 재구성 동기를 높일 수 있음을 시사한다.

결론적으로, 상사의 권한부여형 리더십은 메타역량이 직무 재구성에 미치는 영향을 조절하는 중요한 요소라고 볼 수 있다. 권한부여형 리더십이 발휘되면, 구성원은 메타역량을 최대한 활용할 수 있는 환경이 조성되며, 이는 혁신적 조직문화와 직무 재구성 간의 긍정적인 관계를 강화할 것으로 예상된다.

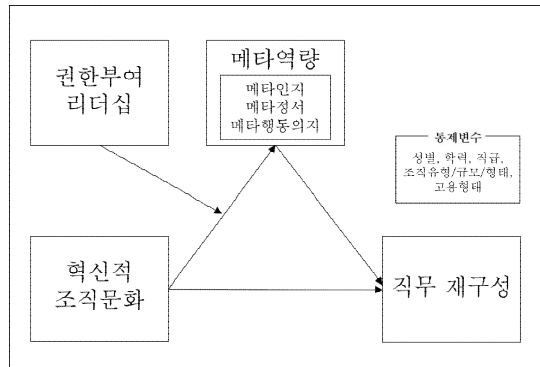
**연구문제2. 공공조직의 혁신적 조직문화와 구성원의 직무 재구성의 관계에 대한 메타역량(2-1.메타인지, 2-2.메타정서, 2-3. 메타행동의지)의 매개효과는 상사의 권한부여형 리더십에 의해 조절되는가?**



### III. 연구방법

#### 1. 연구 모형

본 연구는 독립변수를 혁신적 조직문화, 매개변수를 메타역량으로, 종속변수를 직무 재구성으로 설정하였으며 이들의 관계에서 권한부여형 리더십의 조절된 매개효과를 탐색해보고자 하였다. 이를 위해 다음 [그림 1]과 같은 연구모형을 구성하였다.



[그림1] 연구모형

#### 2. 분석 대상 및 자료

본 연구의 표본인 공공조직 종사자는 중앙부처와 지방자치단체 및 책임운영기관의 공무원 집단과 공기업, 준정부기관, 기타 공공기관, 즉, 정부의 재정적 지원을 받으며 공적목표를 달성할 의무가 있는 조직에서 근무한 경험이 있는 구성원으로 설정하였다. 자료 수집을 위해 2024년 3월 약 2주 간 설문조사를 실시하였고, 회수된 총 200명의 설문 답변을 본 연구의 통계 분석에 활용하였다(유효율: 100%). 분석대상인 표본의 특성은 <표 1>과 같다.

<표 1> 연구대상자의 특성 (N=200)

구분		빈도(명)	비율(%)	구분		빈도(명)	비율(%)
성별	남성	74	37.0	조직유형	국가기관 정부행정기관	84	42.0
	여성	126	63.0		책임운영기관	7	3.5
최종 학력	고졸	8	4.0	공기업	19	9.5	
	전문대졸	8	4.0	준정부기관	16	8.0	
	대졸	140	70.0	기타 공공기관	74	37.0	
직급	대학원졸	44	22.0	조직 규모	50명 미만	24	12.0
	사원	84	36.5		50~99명	25	12.5
	대리	44	22.0		100~299명	44	22.0
	과장	32	16.0		300~499명	21	10.5
차장 이상	44	22.0	500~999명		24	12.0	
고용 형태	정규직	149	74.5		1,000~1,999명	23	11.5
	공무직	23	11.5	2,000명 이상	39	19.5	
	계약직	28	14.0	총계	200	100.0	

### 3. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구를 위한 측정도구는 선행연구를 바탕으로 설계하였으며, 연구대상자의 일반적 사항을 포함하여 I부터 IV까지 총 5개의 항목으로 구성하였다. 설문 문항은 독립변수인 혁신적 조직문화는 5문항, 매개변수인 메타역량은 32문항, 조절변수인 권한부여형 리더십은 17문항, 종속변수인 직무 재구성은 15문항, 인구통계학적 특성 문항이 6개로 총 75개의 문항으로 구성되었다. 본 연구에 사용된 설문지의 측정 문항은 Likert 5점 척도를 활용하였고, ‘전혀 그렇지 않다’ 1점, ‘그렇지 않다’ 2점, ‘보통이다’ 3점, ‘그렇다’ 4점, ‘매우 그렇다’ 5점을 부여하여 응답자의 설문 응답을 수집하였다.

본 연구에서 독립변수인 혁신적 조직문화는 ‘조직 구성원들의 혁신적 사고를 권장하며, 새롭고 창의적인 방법을 모색하고 환경 변화에 신속히 대응할 수 있는 전문지식과 능력을 중요하게 여기는 조직문화’으로 정의한다. 혁신적 조직문화의 측정은 Quinn과 Cameron(1999)이 제시하고, 권중생(2011)이 번안한 5개 문항을 사용하였다.

매개변수인 메타역량은 ‘다양한 업무 환경에서 변화 대응에 필요한 실제적인 역량을 획득하기 위한 학습 및 성찰 능력으로, 인지, 정서, 행동적 측면에 내재되어 있는 다차원적 기본역량’으로 정의한다. 메타역량의 측정은 메타인지, 메타정서, 메타행동의지 등 메타역량의 하위요소 3가지에 대해 손정은(2021)이 개발한 32개 문항을 사용하되, 공공조직 종사자라는 본 연구대상 특성에 맞게 사용된 문구 중 ‘연구’를 ‘업무’로 수정하였다.

조절변수인 권한부여형 리더십은 조직 구성원들과 권한을 공유함으로써 조직 구성원들의 내재적 동기부여 수준을 높이는 행동을 의미한다(Srivastava et al., 2006). Konczak et al.(2000)이 권한부여형 리더의 행동을 권한위임, 책임성, 주도적 의사결정, 정보공유, 기술개발, 혁신성장을 위한 코칭 6가지로 분류한 LEBQ(leader empowering behavior questionnaire) 17문항을 번안하여 활용한 연구 중 신뢰도 계수가 .951로 높은 수준인 고승석(2019)의 척도로 측정하였다.

종속변수인 직무 재구성은 조직 구성원이 스스로 직무의 특성을 재정의하고 의미를 재인식함으로써 일의 의미를 찾고 직무의 적합성을 제고시키는 활동이라고 정의한다(서아란, 2021). Slemp와 Vella-Brodick(2013)은 일반 기업체 근로자를 대상으로 Wrzesniewski와 Dutton(2001)이 제시한 과업, 인지, 관계 재구성을 측정하고자 Job Crafting Questionnaire(JCQ)를 개발하였고, 이를 임명기 외(2014)가 국내 기업의 직장인을 대상으로 타당성을 검증하여 한국판 직무 재구성 소명척도(JCQ-K)를 만들었다. 그러나, 이는 Slemp와 Vella-Brodick(2013)이 개발한 문항을 우리말로 번역하는 수준에 그치고 있으며, 일부 상황이나 문화에서만 활용될 수 있는 문항들이 포함되어 있어 보편적으로 적용되기 어렵다는 한계가 있다(이현웅, 2017). 이에 이현웅(2017)은 특정 분야 직군, 특정 문화에서만 해당하는 문항을 제외하였다. 또한 특정한 성격이나 기질에 따라 직무 재구성이 다양하게 나타날 수 있어서 개인-직무 적합성을 높이는 행동에 초점을 둔 문항을 고려하여 국내 조직구성원 대상의 한국판 직무 재구성 척도를 개발하였다. 이에 본 연구는 능동적으로 직무의 양, 방식 등을 조정하는 것 외에도 직무를 바라보는 근본적인 관점이 포함된 Wrzesniewski와 Dutton(2001)이 제시한 과업, 인지, 관계 재구성을 포함하고, 공공조직 현장에도 적용할 수 있는 이현웅(2017)의 직무 재구성 척도를 활용하였다.

본 연구는 혁신적 조직문화, 메타역량, 권한부여형 리더십, 직무 재구성에 영향을 미칠 가능성이 있는 통제변수를 설문에 포함하였다. 선행연구에 따르면 종속변수인 직무 재구성에

영향을 미치는 통제변수로는 성별, 최종학력, 직급, 조직 유형(소속) 등의 변수가 있었다(임준형, 2019; 황성철, 2020). 다만, 공공조직과 관련한 연구에 활용되는 주요 통제변수 중 조직 유형은 보통 부/처/청 혹은 본부/지부 등으로 구분하나(권신우, 조윤직 2023; 김성용, 2022), 이는 특정 부처와 산하기관으로 한정하여 연구 표본을 설정하였기에, 공공조직 구성원 전체를 대상으로 하는 본 연구와는 맞지 않는 분류 방식이다. 따라서, 본 연구에서는 공무원 집단과 공공기관에 종사하는 준공무원 집단으로 크게 구분하고, 공무원 집단을 국가기관 및 정부행정기관, 책임운영기관으로 분류하였으며, 준공무원 집단을 「공공기관의 운영에 관한 법률」 제5조에 따라 공기업, 준정부기관, 기타 공공기관으로 분류하였다.

<표 2> 설문지의 구성 및 출처

변수		문항 수	출처
독립변수	혁신적 조직문화	5	Quinn & Cameron(1999), 권중생(2011)
매개변수	메타역량	메타인지	9
		메타정서	10
		메타행동의지	13
조절변수	권한부여형 리더십	17	Konczak et al.(2000), 고승석(2019)
종속변수	직무 재구성	15	Slemp & Vella-Brodrick(2013), 이현응(2017)
통제변수	성별, 최종학력, 직급, 조직 유형, 조직규모, 고용형태	6	임준형(2019), 황성철(2020), 「공공기관의 운영에 관한 법률」 제5조
총 문항 수		75	

#### 4. 분석방법

본 연구의 진행을 위해 먼저 데이터 코딩 및 클리닝을 통해서 수집한 자료들을 정리하였다. 통계적 분석을 위하여 SPSS(Statistical Package for the Social Sciences) ver. 29를 활용하며, 다음과 같은 절차를 따라서 분석하였다.

먼저, 표본자료의 인구통계학적 특성을 포함한 주요 특성들을 파악하기 위하여 기술통계 분석을 실시하였다. 연구대상의 특성에 대해 빈도, 백분율, 평균, 표준편차, 첨도, 왜도를 확인하였다.

다음으로, 독립변수인 메타역량수준, 종속변수인 직무 재구성, 매개변수인 메타역량의 구성요인 타당도를 검증하고 신뢰도를 분석하였다. 주성분분석과 베리맥스 회전방식을 통해 탐색적 요인분석을 실시하고, Cronbach's  $\alpha$  값의 측정을 통해 변수별 설문문항들의 내적일관성을 확인하였다. 독립변수, 종속변수 및 통제변수간의 상관관계를 확인하기 위하여 피어슨 상관(Pearson Correlation Coefficient) 분석을 실시하여 분석 모형에 반영할 변수를 결정하였다.

마지막으로, 독립변수와 종속변수의 관계에서 매개변수의 매개효과 및 조절변수의 조절된 매개효과를 검증하기 위해 부트스트래핑(bootstrapping)을 실시하여 연구 문제의 지지 여부를 판단하였다(Preacher & Hayes, 2008). Process Macro v.4.2를 활용하였으며, 매개효과는 Hayes(2015)가 제시한 모형 중 단순 매개모형인 Model 4를 적용하고 95% 신뢰구간 내 10,000회 표본 추출을 통한 부트스트랩(Bootstrap) 분석을 실시하였다. 이에 따라 매개효과 크기(effect)의 95% 신뢰구간에 0이 포함되지 않으면 매개효과가 통계적으로 유의하다고 해

석하였다. 조절된 매개효과는 Model 7을 적용하여 분석했다. 조절된 매개효과 검증은 조절된 매개효과 지수의 유의도를 검증하는 방식이 가장 적합한 것으로 알려져 있다(Hayes, 2015). 조절된 매개지수(Index)는 조절변수의 값에 따른 조건부 간접효과 크기의 차이의 유의 여부를 제시함으로써 직접적으로 매개효과가 유의하게 조절되는지 검증이 가능케 하기 때문이다(이현웅, 곽윤정, 2019). 이에 따라, 조절된 매개지수의 95% 신뢰구간에 0이 포함되지 않으면 조절된 매개효과가 통계적으로 유의하다고 해석하였다. 추가적으로, 조절된 매개효과가 유의한 경우 조절변수 수준에 따른 조건부 간접효과의 유의도를 부트스트래핑을 통해 조절변수가 고수준이거나 저수준일 때 매개효과 크기가 유의한지 검증하였다(이현웅, 곽윤정, 2019)

## IV. 실증분석 결과

### 1. 타당도와 신뢰도 분석

본 연구의 각 변수의 타당도를 검증하기 위해 주성분 분석방법과 베리맥스 회전 방식을 활용하여 탐색적 요인분석을 실시하였고, 단일 차원성을 저해하는 일부 문항을 제거하고 변수를 측정하였다. 요인분류는 요인적재량(factor loading)은 .5이상, 고유값(eigen value)은 1 이상으로 분류하였다(Bagozzi & Yi, 1988). 또한 표본의 전체 변수에 대한 적합도를 검토하기 위해 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 지수와 Bartlett의 구형성 검증을 확인하였다. 또한, 요인분석에 따라 타당도가 검증된 문항을 대상으로 측정도구의 신뢰도를 Cronbach's alpha 계수로 확인하였으며, .6 이상인 경우 내적 일관성을 추정하는 신뢰도가 확보되었다고 보았다.

혁신적 조직문화는 타당도를 저해하는 문항이 없어 총 5개 문항으로 요인분석을 실시하였고, KMO 값은 .825로 기준치인 .600보다 높은 것으로 나타났으며, Bartlett 구형성 검증 결과 유의하게 나타나( $p < .001$ ) 요인분석 모형이 적합하다고 판단하였다. 또한, 단일 요인으로 분류되었으며, 65.94%의 설명력을 보였다. 탐색적 요인분석에 따라 타당도가 검증된 총 5개의 문항을 대상으로 측정도구의 신뢰도를 Cronbach's alpha 계수로 확인하였으며, .868로 나타나 내적 일관성을 추정하는 신뢰도가 확보되었다고 판단했다.

메타역량은 타당도를 저해하는 8개 문항을 제외하고 총 24개 문항으로 요인분석을 실시하였고, KMO 값은 .915로 기준치인 .600보다 높은 것으로 나타났으며, Bartlett 구형성 검증 결과 유의하게 나타나( $p < .001$ ) 요인분석 모형이 적합하다고 판단하였다. 또한, 기존의 연구대로 3개의 요인(메타인지, 메타정서, 메타행동의지)으로 분류되었으며, 60.26%의 설명력을 보였다. 탐색적 요인분석에 따라 타당도가 검증된 총 24개의 문항을 대상으로 측정도구의 신뢰도를 Cronbach's alpha 계수로 확인하였으며, 메타인지, 메타정서, 메타행동의지 각각 .901, .912, .911로 나타나 내적 일관성을 추정하는 신뢰도가 확보되었다고 보았다.

권한부여 리더십은 타당도를 저해하는 5개 문항을 제외하고 총 12개 문항으로 요인분석을 실시하였고, KMO 값은 .926로 기준치인 .600보다 높은 것으로 나타났으며, Bartlett 구형성 검증 결과 유의하게 나타나( $p < .001$ ) 요인분석 모형이 적합하다고 판단하였다. 또한, 단일 요인으로 분류되었으며, 59.29%의 설명력을 보였다. Cronbach's alpha 계수는 .928로 측정변수의 신뢰성을 검증하였다.

직무 재구성은 타당도를 저해하는 4개 문항을 제외하고 총 11개 문항으로 요인분석을 실시하였고, KMO 값은 .915로 기준치인 .600보다 높은 것으로 나타났으며, Bartlett 구형성 검

중 결과 유의하게 나타나( $p < .001$ ) 요인분석 모형이 적합하다고 판단하였다. 또한, 단일요인으로 분류되었으며, 65.83%의 설명력을 보였다. Cronbach's alpha 계수는 .906으로 측정변수의 신뢰성을 확보하였다고 보았다.

## 2. 기술통계 및 상관관계 분석

본 연구의 기술통계 및 상관관계 분석 결과는 아래 <표 3>에 제시했다. 연구변인의 평균과 관련해서는, 혁신적 조직문화는 5점 만점에 2.804점, 메타인지는 3.616점, 메타정서는 3.232점, 메타행동의지는 3.178점, 상사의 권한부여형 리더십은 3.209점, 직무 재구성은 3.647로 구성원들의 인식 수준은 비교적 높았으며, 표준편차는 .579에서 .864까지 분포로 나타났다.

왜도는 -.912에서 .574까지 범위로 Kline(2023)이 제시한 기준인 3 미만 수준이며, 첨도는 -1.826에서 2.501까지 범위로 기준 10 미만 수준으로 나타나, 모든 변수가 다변량 정규 분포의 가정을 충족하여 모형을 추정하기 적합한 수준임을 확인하였다.

주요 변수 간 상관관계를 살펴보면, 대부분의 변수 간의 상관관계가 유의수준 .001에서 유의미한 정(+)적 상관관계를 보였다. 또한 주요 변수 간 상관관계는 모두 .800 이하로 변수 간 다중공선성의 문제는 없는 것으로 나타나 이들 간의 인과관계를 설정한 모형의 설득력이 높을 것으로 간주하였다(Lei & Wu, 2007).

<표 3> 기술통계 및 상관분석 결과

구분	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 혁신문화											
2. 메타인지	<b>.409***</b>										
3. 메타정서	<b>.539***</b>	.454**									
4. 메타행동의지	<b>.250***</b>	.541***	.477**								
5. 권한부여형 리더십	<b>.525***</b>	.357**	.590***	.303***							
6. 직무 재구성	<b>.328***</b>	.693**	.571***	.688***	.418**						
7. 성별	-.071	.003	-.039	-.121	-.007	.054					
8. 최종학력	.102	.083	.236**	.175*	.086	.151*	-.188**				
9. 직급	<b>.170*</b>	.139*	.218**	.165*	.170*	.126	-.268**	.256**			
10. 조직유형	-.040	.008	.045	.008	-.068	-.023	-.075	.082	-.014		
11. 조직규모	.079	-.037	.130	.025	.116	.063	-.113	.081	.278**	-.264**	
12. 고용형태	-.001	.022	-.059	.047	-.052	.042	.104	-.128	-.393**	-.010	-.268**
평균	2.804	3.616	3.232	3.178	3.209	3.647	1.630	3.145	2.390	2.945	4.105
표준편차	.810	.602	.864	.713	.720	.579	.484	.733	1.359	1.813	2.036
왜도	-.033	-.912	-.386	-.181	-.428	-.538	-.543	-.156	.574	.032	.066
첨도	-.287	1.499	-.078	.113	.355	1.476	-1.723	2.501	-.825	-1.826	-1.286

주1. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

주2. 통제변수인 성별(준거:남성), 최종학력(준거:대졸), 직급(준거:사원), 조직유형(준거: 공무원), 조직규모(준거:100명 미만), 고용형태(준거:정규직)는 더미변수화하였음.

## 3. 메타역량의 매개효과 검증(연구문제 1)

혁신적 조직문화와 직무 재구성의 관계를 메타역량이 매개하는지 분석하였다. 매개효과에 대한 연구문제 1의 실증분석 결과는 다음과 같다.

먼저, 연구모형의 변인 간 관계를 분석한 결과는 <표4>와 같다. 각 변인간의 관계에서 메

타인지와, 메타정서가 매개변인인 모형에서의 혁신적 조직문화와 직무 재구성간의 관계를 제외하고, 혁신적 조직문화, 메타역량, 직무 재구성 간의 모든 관계에서 유의한 것으로 나타났다 ( $p < .01$ ). 또한, 통제변인 중 유의미한 결과를 보인 것은 메타인지를 매개변인으로 하는 모형에서만 직급일부(사원, 차장이상 각각  $t\text{-value} = 2.719, 2.323$ )와 조직규모 일부(100명미만, 1000명 이상 각각  $t\text{-value} = -2.323, -2.198$ )에서 유의미한 관계를 보였다. 따라서 혁신문화가 메타인지와 메타정서를 완전매개하여 직무재구성에 영향을 주는 것으로 나타났고, 메타행동의지의 경우 부분매개하는 것으로 나타났다.

<표 4> 매개모형 검증 분석

직접효과		B	t-value	95% 신뢰구간	
				LLCI	ULCI
혁신문화	→ 메타인지	.293	5.801	.193	.392
	→ 메타정서	.548	8.314	.418	.678
	→ 메타행동의지	.179	2.820	.054	.304
메타인지	→	.660	11.931	.551	.769
메타정서	→ 직무 재구성	.380	7.786	.284	.477
메타행동의지	→	.533	12.307	.448	.618
혁신문화	→ 직무 재구성(인지)	.208	.372	-.066	.097
	→ 직무 재구성(정서)	.000	.000	-.101	.101
	→ 직무 재구성(행동)	.113	2.949	.037	.118

다음으로 혁신적 조직문화와 직무 재구성의 관계에서 메타역량의 매개효과를 확인하였다.

메타역량의 매개효과의 분석 결과는 <표5>에 제시되어 있다. 메타역량의 3가지 하위요인 모두 매개효과 크기가 95% 신뢰구간 내에 0을 포함하지 않기 때문에 혁신적 조직문화와 직무 재구성의 관계에서 메타인지, 메타정서, 메타행동의지의 매개효과 모두 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다. 이는 공공조직의 혁신적 조직문화는 구성원의 메타인지, 메타정서, 메타행동의지를 강화하고, 높아진 메타역량은 직무 재구성을 제고하는 결과로 이어짐을 의미한다. 따라서, 연구문제 1-1, 1-2, 1-3 모두 채택되었다.

<표 5> 메타역량의 매개효과 PROCESS 분석

경로			Effect	Boot SE	95% 신뢰구간	
					BootLLCI	BootULCI
혁신적 조직문화	메타인지	직무 재구성	.192	.047	.107	.291
	메타정서		.208	.043	.132	.297
	메타행동		.095	.044	.013	.185

주. Bootstrap percentile 방법을 사용하여 10,000개의 표본을 추출하여 분석함.

#### 4. 권한부여형 리더십의 조절된 매개효과 검증(연구문제 2)

다음으로 혁신적 조직문화와 직무 재구성의 관계에 대한 메타역량의 매개효과가 상사의 권한부여형 리더십에 의해 조절되는지 분석하였다. 조절된 매개효과에 대한 연구문제 2의 실증분석 결과는 다음과 같다.

먼저, 조절효과를 분석한 결과는 <표6>와 같다. 혁신문화, 메타역량, 직무 재구성과 조절변인인 권한부여형 리더십의 관계에서 권한부여형 리더십은 메타인지를 제외한 메타정서, 메타행동의지에 유의한 영향을 미쳤으며( $p < .05$ ), 혁신문화와의 상호작용에서는 메타인지와 메타정서를 제외한 메타행동의지에 유의한 영향을 미친 것으로 나타났다( $p < .01$ ).

<표 6> 조절 효과 검증 분석

변수간관계		B	t-value	95% 신뢰구간	
				LLCI	ULCI
권한부여형 리더십	→ 메타인지	-.104	.158	-.322	.301
	→ 메타정서	.541	2.825	.163	.919
	→ 메타행동의지	-.828	-2.491	-.847	-.375
혁신*권한 (상호작용)	→ 메타인지	.066	1.181	-.045	.177
	→ 메타정서	-.023	-.333	-.157	.112
	→ 메타행동의지	.277	4.102	.144	.411

다음으로 권한부여형 리더십의 조절된 매개효과 분석 결과는 <표7>에 제시되어 있다.

분석 결과, 3개의 매개변수 중 메타행동의지에서만 조절변수의 조절된 매개효과 지수(Index)의 95% 신뢰구간 내에 0을 포함하지 않아 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며(Index=.148, 95% CI=[.054/.232]). 이는 공공조직에서 상사의 권한부여 행동은 혁신적 조직문화와 직무 재구성의 관계에서 구성원의 메타인지 및 메타정서의 매개효과를 통계적으로 유의하게 조절하지 않으나, 메타행동의지의 매개효과는 강화함을 의미한다. 따라서, 연구문제 2-1, 2-2는 기각, 2-3은 채택되었다. 참고로 통제변인 중에서는 성별이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(Index=-.187, 95% CI=[-.315/-.060]).

<표 7> 권한부여형 리더십의 조절된 매개효과 PROCESS 분석

경로(독립→(조절)→매개→종속)			Index	Boot SE	95% 신뢰구간	
					BootLLCI	BootULCI
혁신적 조직문화	메타인지	직무 재구성	.044	.054	-.064	.148
	메타정서		-.009	.032	-.067	.059
	메타행동		.148	.045	.054	.232

주. Bootstrap percentile 방법을 사용하여 10,000개의 표본을 추출하여 분석함.

구체적으로, <표 8>의 조건부 간접효과 검증을 통해 조절변수가 고수준(평균+1표준편차)일 때 매개효과의 크기가 유의함을 알 수 있었다. 즉, 상사의 권한부여 리더십 수준이 높을 때, 메타행동의지의 매개효과 크기가 강화된다고 해석할 수 있다.

<표 8> 메타행동의지를 매개변수로 할 때, 권한부여형 리더십의 조건부 간접효과

조절변수(매개변수: 메타행동의지)		Effect	Boot SE	95% 신뢰구간	
				BootLLCI	BootULCI
권한부여 리더십	평균-1표준편차	-.074	.061	-.185	.053
	평균	.033	.044	-.051	.124
	평균+1표준편차	.139	.048	.048	.237

주. Bootstrap percentile 방법을 사용하여 10,000개의 표본을 추출하여 분석함.

#### IV. 결론 및 논의

본 연구는 공공조직 종사자 200명을 대상으로 혁신적 조직문화와 구성원의 직무 재구성의 관계에서 메타역량의 매개효과와 상사의 권한부여형 리더십의 조절된 매개효과를 확인하였다. 이를 위해 Hayes(2015)가 제시한 모형 중 Model 4, Model 7을 적용하여 연구문제를 검증하였으며, 분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 메타역량의 3가지 하위 요인인 메타인지, 메타정서, 메타행동의지 모두 혁신적 조직 문화와 직무 재구성의 관계에서 매개효과를 나타냈다. 이는 Cheetham과 Chivers(1996)가 메타역량을 ‘다른 역량 개발을 지원·중재하는 역량’으로 정의한 것을 지지하는 결과로 해석할 수 있다. 하홍길(2019)은 공공기관과 민간기업을 비교하여 구성원의 개인-환경 적합의 지각과 직무 재구성 등의 비교 연구하였고, 공공기관 구성원들은 개인-환경 적합을 강하게 지각할수록 보다 더 직무 재구성을 추구함을 입증하였다. 즉, 공공조직 종사자들은 개인이 중요하게 여기는 가치, 목표, 성격이 조직의 특성과 유사하거나 서로 부족한 부분을 채워줄 때, 보다 더 활발히 직무 재구성을 추구한다고 보았다. 이를 본 연구에 적용하면, 새로운 아이디어를 모색하고 자유롭게 실험하는 과정에서 발생하는 실수를 허용하는 조직 문화 안에서 자기 인식, 긍정적 정서, 동기를 행동으로 옮기는 의지가 높은 구성원일수록 직무 재구성을 추구한다는 결론에 도달함을 알 수 있다.

둘째, 공공조직에서 혁신적 조직문화와 직무 재구성의 관계에서 메타행동의지의 매개효과는 상사의 권한부여형 리더십에 의해 조절되었다. 본 연구 대상자는 직무 재구성 수준이 높게 나타난 것과는(평균 3.647점/5점) 반대로, 그들이 인식하는 혁신적 조직문화 수준은 비교적 낮은 것을 확인했다(평균 2.804점/5점). 혁신문화는 구성원에게 심리적 압박감을 주어 직무긴장 및 스트레스를 유발하는 직무요구에 해당하지만, 상사의 권한부여 행동이 개인의 성장과 발전을 촉진하는 직무자원이 되어 직무요구로 인한 구성원의 직무소진을 낮추기 위한 조절요인으로 작용한 것으로 해석할 수 있다. 이는 권한부여형 리더십이 혁신적 조직이 주는 긴장도를 완화한다는 이태웅(2022)의 연구 결과를 지지하였다. 구체적으로, 메타행동의지는 구체적인 행동과 직접적으로 연관되어 있어, 상사의 권한부여형 리더십이 쉽게 영향을 미친 것으로 확인하였다. 공공조직 구성원은 규정된 절차를 따르면서도 자율성을 발휘해 문제를 해결하고 업무를 수행해야 하는 상황이 많은데(김대원, 2014), 이때 상사가 권한을 부여하면, 직원들의 행동 의지가 강화되어 직무 재구성에 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 것을 나타낸다. 반면, 메타인지와 메타정서의 매개효과는 상사의 권한부여형 리더십에 의해 조절되지 않았는데, 이는 메타인지와 메타정서가 주로 개인의 내면적 과정에 의존하기 때문에 외부 리더십의 직접적인 영향을 받기 어려웠다고 해석할 수 있다. 이는 공공조직의 특수한 환경적, 구조적 요인들에 의해 더욱 심화되는데, 공공조직의 관료적이고 규제 중심적인 구조에서는 혁신적 조직문화가 있더라도 메타인지와 같은 인지적 측면은 장기적인 성찰과 학습을 요구하므로, 권한부여형 리더십의 즉각적인 효과를 기대하기 어렵다. 또한, 공공조직에서 의사결정이 다단계적이고 집단적으로 이루어지는 경우가 많아, 상사의 리더십 스타일이 조직 구성원의 인지적, 정서적 결과에 직접적으로 미치는 영향력이 약화될 수 있다.

본 연구에서는 공공조직 종사자의 직무 재구성 수준과 그를 촉진하는 동인을 발굴하고 다양한 환경적, 개인적 변수 간 영향 관계를 검증하였다. 연구 결과를 통해 발견한 학문적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구 대상과 관련하여, 공공부문에서 직무 재구성 수준이 높게 나타났다는 데서, 그간 변화에 둔감하고 혁신에 수동적일 수 있다는 선입견으로 연구 대상에서 소외되었던 공공조직 종사자를 자기주도적 변화 행동 연구 대상으로 편입시켜 검증하였다는 데 의의가 있다. 최근 들어 공공부문에서의 직무 재구성에 대한 연구가 일부 이루어졌다. 강나을 외(2019)는 직무 재구성이 조직몰입 수준 향상과 관련이 있음을 밝혔고, 김용이, 남승하(2024)는 공무원 조직 혁신의 방안으로 직무 재구성을 제안하였다. 본 연구는 기존 연구에서 실증된 것에서 나아가 공공조직 종사자는 조직문화, 상사의 리더십 등 다양한 환경 및 메타역량



이라는 개인적 변수에 영향을 받아 자신의 직무에 있어서 과업, 인지, 관계를 변화시킬 수 있음을 확인할 수 있었다.

둘째, 본 연구는 메타역량이 조직문화, 리더십과 같은 환경적 변수와 직무 재구성이라는 개인적 변수의 관계에서의 매개역할을 실증하였다. 이에 따라 그간 정의(Brown & McCartney, 1995; Cheetham & Chivers, 1996; Ustav & Venesaar, 2013), 유형(Brown & McCartney, 1995; Fleming, 1991; Sopegina et al., 2016; Ustav & Venesaar, 2018), 측정도구 개발(손정은, 2021) 등 질적 연구에 편중된 연구 흐름을 양적연구로 확장했다는 데서 그 의의가 있다.

셋째, 본 연구를 통해 공공조직에서 발견되는 리더십과 조직, 개인 차원의 변수들과의 관계를 다각적으로 논의하였다. 이에 따라 최근 공공조직에서 관리자의 권한부여 행동이 몰입(임준형, 2019), 만족감(Fernandez & Moldogaziev, 2015), 창의성(김대원, 2014) 등의 개인의 심리적 차원에 미치는 영향에 초점을 둔 연구 동향에서 벗어나 새로운 관점을 제시했다는 데서 의미가 있다.

따라서, 실무적 시사점을 조직 내 각 주체별로 정리하면 다음과 같다.

첫째, 조직은 혁신을 장려하고 지속적인 변화를 촉진하는 문화를 조성해야 한다. 그러나, 본 연구에서 구성원이 인식하는 혁신적 조직문화 수준이 낮은 것은 혁신을 위한 정부의 노력에도 공공조직 구성원은 여전히 위계문화를 더 강하게 느낀다는 여러 선행연구(금동일, 임준형, 2021; 최진혁, 2020)의 주장과 일치한다. 제20대 윤석열 정부는 이전 정부와 비교하여 보다 고강도의 혁신을 추구하고 있으나, 조직 및 인력 감축 등 효율화에 초점을 두는 것에 그치고 있다. 이는 결국 그간 공공혁신 방식인 위로부터의 혁신과 유사한 정책방향이라고 볼 수 있다. 따라서 조직은 구성원의 의사결정 참여 환경 조성, 실패를 허용하는 분위기를 제공하여 구성원 개개인의 인지, 정서, 행동의 변화를 촉진하기 위해 노력해야 한다.

둘째, 공공조직 HRD 담당자는 조직 구성원 스스로 지속적인 학습과 발전을 통해 메타역량을 향상시키고, 조직 내에서 지식 공유를 촉진하는 환경이 조성되는데 적극적으로 동참할 수 있도록 독려해야 한다. 행정에 관한 공무원 인식 조사(김솔이 외, 2022)에서 공무원 스스로 인식하는 공무원의 자질 평가에서 타 지표에 비해 ‘전문성’(3.4점), ‘창의성’(2.8점)에서 낮은 평가를 하였다. 이는 공무원을 비롯한 공공조직 전체 구성원의 역량 제고의 필요성을 뒷받침한다. HRD 담당자가 구성원의 메타역량 제고를 위해 제공할 수 있는 교육에는 개인의 강점과 약점을 이해하고 감정을 관리하는 방법을 익히는 자기인식 및 자기관리 교육, 조직의 변화에 잘 적응하고 이를 주도할 수 있는 능력을 키우는 변화 관리 교육 등을 예로 들 수 있다.

셋째, 조직의 관리자는 권한부여형 리더십을 통해 구성원들의 역량을 강화하고 혁신적 조직문화를 지원해야 한다. 그러기 위해서는 리더십 역량을 강화하고 구성원들을 지원하는 리더십 스타일을 채택해야 할 것이다. 관리자들은 전략적으로 혁신적 조직문화를 유지하고 발전시키는 방향으로 비전을 제시하고 조직 구성원들을 이끄는 데 주도적인 역할을 수행해야 한다. 또한 구성원들에게 조직학습을 촉진하고, 혁신적 조직 환경에 구성원이 적응할 수 있도록 동기부여하는 역할을 적극적으로 수행해야 한다.

본 연구의 학문적·실무적 시사점에도 몇 가지 한계점이 존재하므로 다음과 같이 후속 연구를 제안한다.

첫째, 메타역량의 측정도구는 손정은(2021)이 연구개발인력을 기준집단으로 하여 개발한 메타역량 진단도구를 차용한 것이므로, 일반 근로자 대상의 진단도구로서는 타당하지 않을

수 있다. 따라서, 기존 진단도구의 타당화 연구를 통해 보편화 하는 것이 필요하며, 나아가 공공조직 구성원에게 적합한 메타역량 측정 방안을 탐구하는 것을 제안한다.

둘째, 앞서 언급하였듯 메타인지나 메타정서와 같은 개인의 내면적인 측면은 장기적인 성찰과 학습을 요구하므로, 관리자의 권한부여 행동에 즉각적으로 영향을 미치지 않을 수 있다. 관리자의 행동이 구성원의 메타역량에 실질적인 영향을 미쳤는지 면밀히 확인하기 위해서는 시간의 경과에 따른 인과적인 관계를 경험적으로 실증하는 것이 필요하다. 따라서, 향후 연구에서는 종단적 연구방법을 통해 메타역량을 둘러싼 여러 변인들 간의 인과관계를 밝히는 과정의 타당성을 확보하여야 할 것이다.

셋째, 본 연구에서는 직무 재구성을 단일요인으로 분석하였으나, Wrzesniewski와 Dutton(2001)가 제시한 과업 재구성, 인지 재구성, 관계 재구성의 3가지 하위요인별 분석을 실시한다면 보다 심층적인 연구가 이루어질 것으로 예상된다. 또한, 메타역량의 하위 변인 간 상대적 중요도와 상호작용에 대한 추가 분석이 이루어진다면, 각 요인의 개별적 및 결합적 효과를 명확히 파악할 수 있으며, 직무 재구성 및 메타역량이 공공조직 성과에 미치는 영향을 보다 구체적으로 이해할 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 강나을, 김민영, 박성민. (2019). 공무원의 직업가치인식이 잡 크래프팅과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. **현대사회와 행정**, 29(1), 197-234.
- 고영준, 신승연. (2023). 공공조직의 혁신적 문화가 조직성과에 미치는 영향: 기관장의 내부 관리와 외부관리의 조절효과를 중심으로. **행정논총**, 61(2), 169-195.
- 공공기관의 운영에 관한 법률 제5조
- 권상집. (2023). 리더의 임파워링 리더십, 구성원의 잡 크래프팅, 직무만족, 창의성 간의 구조적 관계 분석. **인적자원개발연구**, 26(2), 85-104.
- 권순일. (2019). **혁신적 조직문화와 변화관리역량이 혁신행동에 미치는 영향**. 박사학위논문, 서울대학교.
- 권신우, 조윤직. (2023). 조직 내 의사소통이 공공기업가정신에 미치는 영향: 변혁적리더십의 조절효과를 중심으로. **한국인사행정학회보**, 22(3), 29-57.
- 권중생. (2011). 혁신적 조직문화가 인적자원의 혁신성과 조직몰입에 미치는 영향. **경영연구**, 26(1), 153-182.
- 금동일, 임준형. (2021). 정부조직의 혁신문화와 공무원의 직무몰입이 재난관리성과에 미치는 영향: 혁신행동의 매개효과와 임파워링리더십의 조절효과를 중심으로. **한국인사행정학회보**, 20(1), 149-178.
- 기획재정부. (2022). **새정부 공공기관 혁신가이드라인**
- 김대원. (2014). 관료들의 혁신행동 의지 영향요인 분석: 임파워링 리더의 행동과 셀프리더십을 중심으로. **행정논총 (Korean Journal of Public Administration)**, 52(1), 35-62.
- 김동주, 유병홍. (2012). 인적자원개발제도와 조직성과 간의 관계에 있어서 조직구성원의 역량, 인식 및 태도의 역할. **조직과 인사관리연구**, 36(4), 29-57.
- 김미연, 서영욱. (2021). 잡크래프팅과 혁신행동이 조직혁신에 미치는 영향에 관한 연구-지식공유의 조절효과를 중심으로. **한국산학기술학회 논문지**, 22(6), 441-452.
- 김서용, 조성수, 박병주. (2010). 공직동기 (PSM) 의 선행요인: 사회화 요인의 비교분석. **한국행정학보**, 44(1), 147-177.
- 김선아, 박성민. (2016). 정부 인사혁신 핵심가치 도출에 관한 연구: 제도·사람·문화혁신 요소 분석을 중심으로. **한국행정연구**, 25(4), 175-219.
- 김선희, 심동철, 박현희. (2018). 섬김의 리더십, 레드테이프, 공공봉사동기가 업무열의에 미치는 영향. **한국조직학회보** 15(3), 29-61.
- 김성용. (2022). **공공기관 종사자의 임파워링 리더십 인식이 혁신행동에 미치는 영향**. 박사학위논문, 국민대학교.
- 김솔이, 심혜진, 정우연. (2022). 행정에 관한 공무원 인식조사. 기본연구과제, 1-355.
- 김영희, 남승하. (2021). 임파워링 리더십이 재난관리 공무원의 조직몰입에 미치는 영향: 자기효능감과 직무스트레스의 매개효과를 중심으로. **융합사회와 공공정책**, 15(2), 213-244.
- 김용이, 남승하. (2024). 공무원 조직에서 리더의 커뮤니케이션 스타일이 구성원의 잡크래프팅에 미치는 영향: 발언행동 매개효과를 중심으로. **한국정책연구**, 24(1), 61-86.

- 김혜선, 탁진국. (2015). 리더의 임파워링 행동이 직무 열의에 미치는 영향: 직무 개선 (job crafting) 의 매개효과와핵심자기평가 및 개인-직무 부합의 조절효과. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 28(2), 275-299.
- 김혜지, 모은정, 이진. (2023). 조직문화에 대한 인식이 혁신행동에 미치는 영향: 레드테이프 (red-tape) 조절효과를 중심으로. **지방정부연구**, 27(3), 59-86.
- 김호정. (2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. **한국행정학보**, 36(4), 87-106.
- 나기현. (2018). 잡크래프팅, 성과몰입, 직무성과 간의 영향관계: 직무자율성의 조절효과. **전 문경영인연구**, 21(4), 439-460.
- 문명재. (2017). 제4차 산업혁명과 초연결 지능형 미래정부. **행정포커스**, 127, 16-22.
- 문소은. (2024). **공공조직의 혁신적 조직문화가 구성원의 메타역량을 매개로 직무 재구성에 미치는 영향**. 석사학위 논문, 연세대학교.
- 박광국. (2019). 조직문화가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구-리더십의 조절효과를 중심으로. **한국자치행정학보**, 33(3), 1-22.
- 박동진, 장은영. (2016). 혁신조직문화가 셀프리더십, 창의성, 그리고 혁신행동에 미치는 영향. **경영교육연구**, 31(2), 211-229.
- 박한규, 이찬. (2015). 대기업 근로자의 직무 재창조 (job crafting) 와 개인 및 팀 수준 변인의 위계적 관계. **한국기업교육학회 학술대회**, 2015(1), 4-4.
- 박현욱, 유수동. (2023). 변혁적 리더십이 적극행정에 미치는 영향: 공공봉사동기와 목표 명확성의 매개효과를 중심으로. **한국인사행정학회보**, 22(1), 1-31.
- 백보현, 황호영. (2015). 혁신지향성이 직무소진에 미치는 영향: 조직공정성, 성별, 직렬, 재직기간의 조절효과. **산업경제연구**, 28(6), 2713-2742.
- 서아란. (2021). **일과 삶의 균형이 직무 재구성(Job Crafting)을 매개로 정서적 몰입과 혁신적 업무행동에 미치는 영향: 대기업 건설업 종사자를 중심으로**. 석사학위 논문, 연세대학교.
- 서아림, 정예슬, 손영우. (2018). 잡크래프팅과 과업정체성이 일의 의미에 미치는 영향: 조직 지원인식의 조절된 매개효과. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 31(1), 149-173.
- 서정규, 권혁기. (2020). 임파워링 리더십이 구성원의 자기효능감과 소속감, 그리고 직무열의와 직무성과에 미치는 영향. **한국산업정보학회논문지**, 25(5), 103-117.
- 손정은. (2021). **일터메타역량 개념화 및 진단도구 개발 - 과학기술분야 연구개발인력을 중심으로**. 박사학위논문, 연세대학교.
- 송성화. (2015). **목표보호성과 조직행태-조직몰입, 직무만족, 공직봉사동기에 미치는 영향을 중심으로**. 박사학위논문, 서울대학교.
- 신보경, 김수연. (2016). 조직구성원의 팔로워십이 그들의 혁신행동 (innovative behavior) 에 미치는 영향: 조직구성원이 인식하는 변혁적 리더십 (transformational leadership) 의 매개적 효과를 중심으로. **미디어융합연구**, 23, 33-76.
- 안경섭. (2008). 공공부문의 조직문화가 조직성과에 미치는 영향: 중앙정부부처를 중심으로. **한국정책과학학회보**, 12(4), 103-131.
- 오현아. (2017). **진성리더십과 변혁적 리더십이 잡크래프팅에 미치는 영향: 긍정심리자본과 조직동일시의 매개효과를 중심으로**. 박사학위논문, 이화여자대학교.
- 옥지호. (2020). 조직구성원 간 지각된 조직문화의 차이가 신입사원의 이직률에 미치는 영

- 향. **경영교육연구**, 35(6), 117-141.
- 왕태규, 조성한, 주영중. (2018). 공무원의 역량, 동기, 기회가 조직성과에 미치는 영향: 공공 봉사동기의 조절효과를 중심으로. **한국행정연구**, 27(2), 83-113.
- 유재두. (2011). 경찰공무원의 구성원역량이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. **사회과학 연구**, 18(1), 147-169.
- 윤병선, 서영욱. (2016). 창업기업의 혁신전략과 혁신문화가 역동적 역량과 기술적 역량을 통해 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. **한국창업학회지**, 11(3), 45-67.
- 이규용, 송정수. (2021). 임파워링 리더십이 내재적 동기, 잡 크래프팅 및 직무성과에 미치는 영향. **한국콘텐츠학회논문지**, 21(3), 463-477.
- 이상철, 권영주. (2008). 경영성과 제고를 위한 공공기관의 조직문화유형 분석: 공익형 공공 기관과 기업형 공공기관의 비교를 중심으로. **한국행정학보**, 42(3), 143-164.
- 이상철. (2012). 공공기관의 조직문화, 학습조직, 조직효과성의 관계에 관한 연구. **한국행정 학보**, 46(4), 181-205.
- 이선영. (2011). 노인요양시설 조직문화유형이 요양보호사의 소진에 미치는 영향: 직무만 족과 조직몰입의 매개효과를 중심으로. 박사학위논문, 대구대학교.
- 이창길. (2006). 조직문화가 직무만족, 직무몰입, 그리고 조직몰입에 미치는 영향: 혁신지향 문화와 관계지향 문화의 차별화를 중심으로. **한국행정학회 하계학술발표논문집**, 1-16.
- 이태웅. (2022). 혁신지향 조직문화와 직무열의의 관계에서 임파워링 리더십의 조절효과. 석사학위논문, 고려대학교.
- 이현웅, 박윤정. (2019). 국내외 HRD 연구의 조절된 매개효과 검증 방법에 대한 고찰. **HRD 연구 (구 인력개발연구)**, 21(1), 93-117.
- 이현웅. (2017). 한국판 잡 크래프팅 척도 개발 및 타당화. **한국산학기술학회 논문 지**, 18(10), 611-623.
- 인사혁신처. (2017). **바람직한 공무원 인사운영을 위한 국민 인식 조사 결과 보고서**
- 인성호. (2018). 상사의 임파워링리더십이 종사원의 자기효능감 및 혁신행동에 미치는 영향 연구. **관광연구**, 33(8), 23-37.
- 인성호. (2020). 조직시민행동을 위한 윤리적 리더십 및 LMX 에 관한 연구: 조직신뢰의 조 절효과. **관광연구저널**, 34(3), 89-102.
- 임명기, 하유진, 오동준, 손영우. (2014). 한국판 잡 크래프팅 척도 (JCQ-K) 의 타당화 연 구. **기업경영연구 (구 동림경영연구)**, 56, 181-206.
- 임준형. (2019). 정부조직에서 임파워링 리더십이 조직몰입에 미치는 영향-통계청 공무원들 을 중심으로. **한국자치행정학보**, 33(4), 67-88.
- 장원섭. (2021). **인적자원개발의 이론과 실제**. (서울:) 학지사.
- 정석환. (2017). 개인-환경 적합성이 공무원의 혁신적 업무행동에 미치는 영향: 긍정심리자 본의 매개효과를 중심으로. **한국거버넌스학회보**, 24(3), 121-139.
- 정준수, 김문중. (2017). 조직문화와 혁신행동이 직무만족에 미치는 영향-지식공유의 조절효 과를 중심으로. **글로벌경영학회지**, 14(6), 151-179.
- 조성배. (2015). 공공기관의 갈등관리 실태와 개선 방안에 관한 연구: 국토교통부 산하기관 을 중심으로: 국토교통부 산하기관을 중심으로. **공공사회연구**, 5(2), 153-197.
- 조태준, 박윤. (2020). 적극행정에 대한 평가와 발전방안 연구. **한국인사행정학회보**, 19(2),

223-244.

- 조태준. (2015). 정부관료제의 임파워먼트와 성과 간 관계에 대한 연구: 조직 내 개인 특성의 매개효과를 중심으로. *한국인사행정학회보*, 14(3), 109-138.
- 지경이. (2011). **중간관리자의 리더십과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향과 자기효능감의 역할검증**. 박사학위논문, 강원대학교.
- 최석봉. (2011). 조직문화유형, 학습지향성 및 조직구성원의 혁신성 간의 관계: 조직지원인식의 조절효과: 조직지원인식의 조절효과. *산업경제연구*, 24(6), 3631-3653.
- 최진혁. (2020). **A 공공기관의 고성과작업시스템 (HPWS) 이 팀 성과에 미치는 영향**. 박사학위논문, 울산대학교.
- 최현정, 심순철. (2016). 조리직 종사자의 직업가치, 심리적 조직몰입 및 잡 크래프팅에 관한 연구. *호텔경영학연구*, 25(5), 119-137.
- 하홍길. (2019). **잡크래프팅이 혁신행동에 미치는 영향**. 박사학위논문, 한국기술교육대학교.
- 허정, 정정희, 강선아. (2019). 임파워링 리더십과 잡 크래프팅, 직무열의 및 혁신행동 간의 관계 연구: 외식산업 종사원을 대상으로. *Culinary Science & Hospitality Research*, 25(7), 70-80.
- 현순안, 허균. (2021). 잡크래프팅 연구에 대한 메타분석. *수산해양교육연구*, 33(5), 1087-1101.
- 황성철. (2020). **조직문화, 잡크래프팅 및 웰빙 간의 관계**. 박사학위논문, 경상대학교.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied psychology*, 90(5), 945.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Self - other agreement in empowering leadership: Relationships with leader effectiveness and subordinates' job satisfaction and turnover intention. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 784-800.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16, 74-94.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). Leadership and management effectiveness: A multi frame, multi sector analysis. *Human resource management*, 30(4), 509-534.
- Brown, A. L. (1987). *Metacognition, executive control, self-regulation, and other more mysterious mechanisms. Metacognition, motivation, and understanding*, 65-116.
- Brown, R. B., & McCartney, S. (1995). Competence is not enough: meta-competence and accounting education. *Accounting education*, 4(1), 43-53.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture reading*. MA: Addison Wesley.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (2006). *Competing values leadership: Creating value in organizations. In Competing Values Leadership*. Edward Elgar Publishing.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Cheetham, G., & Chivers, G. (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European industrial training*, 20(5), 20-30.
- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The leadership quarterly*, 27(4), 602-616.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of public administration research and theory*, 7(4), 499-518.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization development*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Culture: A new look through old lenses. *The journal of applied behavioral science*, 19(4), 498-505.
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in organizational change and development*, 5(1), 1-21.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2015). Employee empowerment and job satisfaction in the US Federal Bureaucracy: A self-determination theory perspective. *The American review of public administration*, 45(4), 375-401.
- Fleming, D. (1991), "The concept of meta-competence", *Competence and Assessment*, No. 16, pp. 9-12
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & stress*, 22(3), 224-241.
- Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate behavioral research*, 50(1), 1-22.
- Jassawalla, A. R., & Sashittal, H. C. (2002). Cultures that support product-innovation processes. *Academy of Management Perspectives*, 16(3), 42-54.
- Ketchen Jr, D. J., Thomas, J. B., & Snow, C. C. (1993). Organizational configurations and performance: A comparison of theoretical approaches. *Academy of management journal*, 36(6), 1278-1313.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1997). A model of work team empowerment. *Research in organizational change and development*, 10(1), 131-167.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological measurement*, 60(2), 301-313.
- Ku, K. Y., & Ho, I. T. (2010). Metacognitive strategies that enhance critical thinking. *Metacognition and learning*, 5, 251-267.
- Lei, P. W., & Wu, Q. (2007). Introduction to structural equation modeling: Issues and

- practical considerations. *Educational Measurement: issues and practice*, 26(3), 33–43.
- Liu, B., Tang, N., & Zhu, X. (2008). Public service motivation and job satisfaction in China: An investigation of generalisability and instrumentality. *International Journal of Manpower*, 29(8), 684–699.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23, 25–36.
- Mitchell, J. R., Smith, J. B., Gustafsson, V., Davidsson, P., & Mitchell, R. K. (2005). Thinking about thinking about thinking: Exploring how entrepreneurial metacognition affects entrepreneurial expertise. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 36.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public administration review*, 67(1), 40–53.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879–891.
- Risopoulos-Pichler, F., Daghofer, F., & Steiner, G. (2020). *Competences for solving complex problems: A cross-sectional survey on higher education for sustainability learning and transdisciplinarity*. *Sustainability*, 12(15), 6016.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293–315.
- Shepherd, D. A., Patzelt, H., Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2018). *Motivation and entrepreneurial cognition. Entrepreneurial cognition: Exploring the mindset of entrepreneurs*, 51–103.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of wellbeing*, 3(2).
- Sopegina, V. T., Chapaev, N. K., & Simonova, M. V. (2016). Integration of pedagogical and technological knowledge in forming meta-competencies of a modern worker. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(15), 7836–7846.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal*, 49(6), 1239–1251.
- Taatila, V. P. (2010). Learning entrepreneurship in higher education. *Education+ training*, 52(1), 48–61.
- Ustav, S., & Venesaar, U. (2013). The assessment of student metacompetencies in the context of entrepreneurship education. *Periodical of Entrepreneurship Education*, 1, 108–125.
- Ustav, S., & Venesaar, U. (2018). Bridging metacompetencies and entrepreneurship



education. *Education+ Training*, 60(7/8), 674-695.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.

## Abstract

The Impact of Innovative Organizational Culture in Public Organizations on Job Crafting through Members' Meta-competence:  
Focusing on the Moderated Mediating Effect of Empowering Leadership

So-eun Moon, Seok-young Oh

The purpose of this study is to verify the moderated mediating effect of the empowering leadership of superiors in the influence of innovative organizational culture on job crafting mediated by the meta-competence of members in public organizations, and to derive theoretical and practical implications. To this end, the results of the analysis of the responses of 200 domestic public organization workers using Process Macro v4.2 Model 4 and Model 7 are as follows. First, in the relationship between innovative organizational culture and job crafting, all three sub-variables of meta-competence, namely meta-cognition, meta-affection, and meta-conation, played a mediating role. Second, in the relationship between innovative organizational culture and job crafting in public organizations, the mediating effect of the meta-conation among the three sub-variables of meta-competence was moderated by the empowering leadership of superiors. Accordingly, this study provided an in-depth understanding of how the meta-competence of individual members and the level of empowering behavior of superiors in public organizations support the process in which innovative organizational culture enhances members' job crafting, and confirmed that attention should be paid to innovative organizational culture, members' meta-competence and job crafting, and managers' empowering leadership in order to complete public innovation.

**Key words** : *innovative culture, job crafting, meta-competence, empowering leadership*