

윌다브스키의 searching for safety 재조명: 조직자원과 리더십이 조직 회복탄력성에 미치는 영향을 중심으로*

이 효 주** · 김 성 엽*** · 오 수 연**** · 박 성 민*****

코로나19 사태는 세계적인 위기와 함께 많은 변화를 가속화시켰고, 예측하기 어려운 사회적 난제(Wicked Problem)를 해결하기 위해서는 정부의 회복탄력적 운용이 그 어느 때보다 주목받게 되었다. 하지만, 회복탄력성의 중요성에도 불구하고, 행정학계에서 회복탄력성을 다룬 선행연구들은 주로 선천적으로 개인이 갖는 특성이나 개인에 영향을 미치는 상황적 요인으로 다루어왔다. 이에, 본 연구에서는 안전(safety)을 담보하기 위한 전략으로써 회복탄력성(resilience)을 제시한 윌다브스키(Wildavsky)의 담론을 재조명하여, 공공조직의 회복탄력성 결정요인을 규명하였다. 구체적으로, 윌다브스키가 제시한 고유입, 평탄성, 중복성 원리를 조직 내 자원에 적용하여, 업무수행자원, 의사결정, 성과관리 피드백을 선행 변수로 가정하였고, 상황이론에 근거하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직 회복탄력성에 미치는 영향과 조직 내 자원과의 상호작용을 통해 조직 회복탄력성에 미치는 영향을 분석하였다. 주요 분석결과로서, 조직 수준에서는 업무수행자원과 의사결정이 조직회복탄력성에 유의미한 영향을 미치고, 개인 수준에서는 거래적 리더십, 변혁적 리더십 모두 조직회복탄력성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 리더십의 조절효과는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 끝으로, 본 연구는 이러한 실증 결과를 바탕으로, 윌다브스키의 담론을 공공조직의 회복탄력성에 적용함으로써 공공조직 관리 연구자 및 실무자들에게 정책적 함의를 제공하고자 하였다.

[주제어] 조직 회복탄력성, 업무수행자원, 의사결정, 성과관리 피드백, 거래적 리더십, 변혁적 리더십

I. 서론

COVID-19 위기 속 사회적 난제(Wicked Problem)는 서로 연계되어 있고 사회 다

* 본 논문은 교육부 및 한국연구재단의 BK21FOUR 「공감과 혁신을 위한 플랫폼 거버넌스 교육연구단」에서 지원을 받아 수행된 연구임(관리번호 4199990114294).

** 제1저자

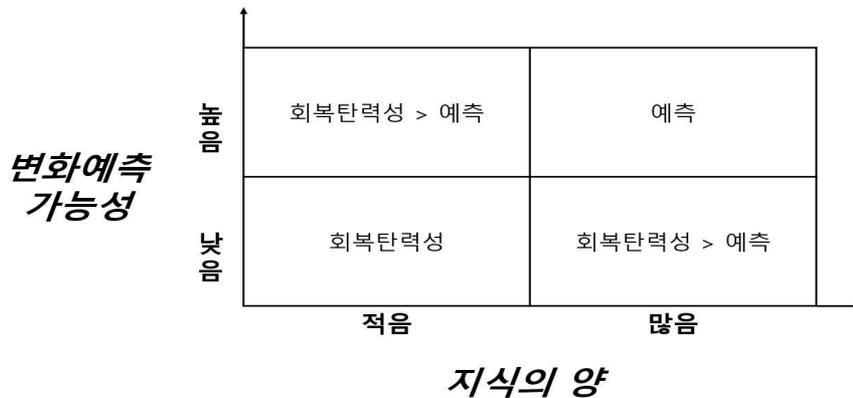
*** 제2저자

**** 제3저자

***** 교신저자

방면에서 위험을 초래하였다는 특징을 보여준다. 변화예측가능성이 낮고 관리해야 하는 지식의 양이 많은 현재 상황 속에서 공공조직에 필요한 전략에 대해 Wildavsky는 <그림 1>과 같이 회복탄력적 접근이 필요하다고 제시한다. 이는 최근 실무에서 회복탄력성을 재난 및 조직으로 확장하여 조망하고자 하는 노력들에서도 살펴볼 수 있다. 2015년 샌다이프레임워크(SFDRR: Sendai Framework for Disaster Risk Reduction)에서는 재난 상황에서의 회복탄력성을 논의하였으며(UNISDR, 2015 재인용; 오윤경, 2017), 대한민국 정부에서는 「포스트 코로나 시대의 디지털 정부혁신 발전계획」 및 「한국판 뉴딜계획」를 통해 논의를 시작하였고 ‘긴급대응반’¹⁾을 운영하는 등 회복탄력성을 구축해야 하는 필요성에 대해 인지하고 있다.

<그림 1> 환경에 따른 예측/회복탄력성 접근 전략



자료: Wildavsky(1988:134)

회복탄력성이란 역경 또는 스트레스 상황에서 회복하는 능력으로 정의되며, 변화와 도전적인 환경에서 긍정적인 적응과 발달을 포함하는 개념이다(Coutu, 2000). 기존의 연구는 개인이 갖고 있는 성격적 특성 및 개인에 영향을 미치는 상황적 요인에 주목하였다(Werner & Smith, 1977; Luthar, Cicchetti & Becker, 2000; 김주환, 2011; 임창현, 2012; 강정숙·임지영, 2015). 이를 국가적 차원, 범국가적 차원에서의 다양한 사회 문제 해결과 관련하여, 회복탄력성 개념을 조직적 특성에 대입하여 조직 차원으로 확장

1) 자체 훈령만으로 신속하게 설치·운영하여 문제를 해결하는 각 부처의 과장급 임시조직으로 코로나 19 대응, 특정금융정보활용지원단, 부동산거래분석기획단 등 현재 25개의 긴급대응반이 운영되고 있다.

할 필요성이 있다. 하지만 조직 차원에서의 실증적인 분석은 지역회복탄력성 결정요인을 탐색하고 조직회복탄력성에 따른 개인의 혁신행동 및 이탈행동에 주목하는 등 초기 단계에 있다(이정아, 2018; 진재근, 2020; 권진우, 2021). 사회의 빠른 변화와 난제는 공공영역 민간영역을 가리지 않고 모두 문제가 된다는 점을 고려한다면, 공공영역에서도 조직회복탄력성과 관련한 연구가 수행되어야 할 필요성이 있다.

리더십과 조직자원은 조직회복탄력성에 영향을 줄 수 있는 선행요인으로 주목할 필요성이 있다. 자원기반이론에 따르면 특정자원의 보유가 조직의 경쟁력을 좌우할 수 있다(Lippman & Rumelt, 1982; Barney, 1986). 조직자원은 유·무형 자원으로 구분할 수 있으며 인적·물적 자원으로 구분할 수 있다. 그 중 리더십은 조직 경쟁력에 있어 중요하고 대표적인 인적자원에 해당된다. 선행연구에 따르면 서로 다른 리더십이 개인 차원의 회복탄력성에 있어 유의미하고 상이한 영향을 미치는 것으로 나타났다(오선영·노상충·강민우·서용원, 2015; 박해경, 2018; 박미경, 2021). 이를 통해 자원과 리더십이 개인의 심리와 정서의 영향뿐만 아니라 조직 차원으로 확장된 조직회복탄력성에도 영향을 미치는 것으로 기대할 수 있다. 특히 일반적인 상황에서 요구되는 리더십과 조직 위기 상황 속에서 필요한 리더십은 상이할 수 있다. 위기 상황 속에서 필요한 리더십은 미래를 내다보는 미래의 상황을 준비하는 리더십이라는 점에서 주목해야 한다(한예경·윤선영, 2020).

이에 따라 본 연구는 Wildavsky의 논의와 조직회복탄력성 개념을 통해 조직자원과 리더십이 조직회복탄력성에 미치는 영향을 분석하고자 한다. Wildavsky가 제시한 고유입원리, 평탄성원리, 중복성원리를 조직 내 자원을 업무수행자원, 의사결정, 성과관리 피드백으로 구성하였다. 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 현대 행정 연구에서 일관되게 주목하는 상반된 특징을 갖고 있는 리더십으로 Wildavsky의 상이한 원리와 연결될 것으로 예상하여 본 연구에서 주목하게 되었다.

본 연구에서는 “조직 내 자원은 조직의 회복탄력성에 긍정적 영향을 미치는가?”, “거래적 리더십과 변혁적 리더십은 조직의 회복탄력성에 긍정적 영향을 미치는가?”, “거래적 리더십과 변혁적 리더십은 조직 내 자원이 조직의 회복탄력성에 미치는 영향을 긍정적으로 조절하는가?”라는 연구 질문을 바탕으로 실증 분석을 수행하였다. 제2장에서는 조직자원과 리더십, 조직회복탄력성에 대한 이론적 논의와 선행연구 검토하고, 제3장에서는 한국행정연구원의 ‘2020년 공직생활실태조사’ 데이터 및 연구방법을 논의하였다. 제4장에서는 선행요인과 종속 변수 간의 관계를 위계적 선형모형분석 (HLM) 검증

을 통해 실증분석을 진행하였다. 제5장에서는 분석결과를 바탕으로 조직회복탄력성에 관한 이론적 함의와 조직관리 차원에서 회복탄력성을 증진시킬 수 있는 실무적 함의를 도출하고 연구의 한계를 바탕으로 후속 연구의 방향을 제시하였다.

II. 이론적 논의 및 선행연구 검토

1. 조직회복탄력성의 개념 및 선행연구 검토

회복탄력성은 심리학, 사회학, 행정학 등 광범위한 학문분야에서 다루어지며, 개념 정의도 개인적, 정서적, 심리적, 사회적 차원에서 조직적 차원까지 다양하다. 심리학적 관점은 개인 차원의 회복탄력성에 초점을 맞추어, 좌절, 실패의 상황을 겪은 후 이를 회복하여 심리적 균형점으로 되돌아올 수 있는 능력을 의미한다. 사회학적 관점에서 회복탄력성은 개인차원에서 접근하는 심리학적 관점과 달리, 공동체의 회복탄력성에 중점을 둔다. 공동체의 사회적 회복탄력성에 대해서 일치된 개념적 정의는 없으나(Maguire & Cartwright, 2008) 보통 집단 수준에서 정의된다(윤지영, 2014). 한편 회복탄력성의 역동성 및 개발가능성과 관련하여서는, 회복탄력성을 고정적이고 안정적인 개인의 심리적·기질적 특성으로 보는 시각과(Wagnid & Young, 1993; Druss & Douglas, 1988; Holaday & Terrell, 1994), 반대로 개발 가능한 역동적인 과정으로 보는 시각으로 나누어 살펴볼 수 있다(Rutter, 1990; Reivich & Shatte, 2002; 윤지영, 2014). 역동적인 과정으로 보는 관점은 회복탄력성을 개인·가족·공동체·사회시스템과 같은 주변 환경 및 자원과 상호작용을 통해 형성·개발되고 시간이 지남에 따라 변화할 수 있는 것으로 간주한다.

최근까지 회복탄력성과 관련한 국내 선행연구는 주로 심리학·환경학 등에서 진행되었으며, 행정학에서 회복탄력성 연구는 아직 초기 수준에 머무르며 회복탄력성의 개념 및 이론적 기반을 구축하는 데 노력하고 있다(이대웅, 2019). 인사·조직관리 분야에서는 대부분의 선행연구에서 조직 구성원 개인의 회복탄력성을 다뤘으며(윤지영, 2014; 오선영·노상충·강민우·서용원, 2015; 조영복·이나영, 2014; 양연희·이상철, 2018; 백유성, 2018), 양연희·이상철(2018)은 공공부문 조직구성원의 회복탄력성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 실증 분석하였다. 이처럼 인사·조직 분야에서 기존의 회

회복탄력성 연구는, 회복탄력성을 원인변수로 설정하여 회복탄력적인 개인이 조직행태 및 조직관리에 미치는 영향을 분석한 논문이 다수였으며, 이는 조직 및 개인에게 회복탄력성의 중요성을 인지하는 데 긍정적으로 기여하였으나, 회복탄력성을 선행요인으로 설정했다는 점에서 회복탄력성을 제고할 수 있는 방안에 대한 해답 제시는 어려웠다는 한계점이 있다. 이에 본 연구에는 회복탄력성을 결과변수로 설정함으로써 회복탄력성의 원인요인을 실증적으로 파악할 수 있고, 조직의 회복탄력성을 제고하는 실질적인 방안을 제시할 수 있다는 점에서 기존 선행연구와 차별성이 있다.

한편, 조직차원의 회복탄력성의 중요성이 인지되고 조직회복탄력성의 원인요인들이 연구되기 시작한 것은 비교적 최근에 들어서이며, 조직회복탄력성에 대한 논의는 Wildavsky(1988)의 저서 <Searching for Safety> 이후 더욱 활발해졌다. Wildavsky는 위험을 감소시키고 위험에 대응하기 위한 두 가지 전략으로 예측-예방(Anticipation-Prevention) 전략과 회복탄력성-완화(Resilience-Alleviation) 전략을 제시했는데, 전자는 안정적이고 확실한 상황에서 문제를 사전적으로 예측하여 예방하는 방법을, 후자는 변동성이 높고 불확실한 상황에서 사후적으로 문제 상황에 대처하는 방식을 의미한다. 예측 전략과 회복탄력성 전략은 어느 하나가 우월한 것이 아니라 서로 각기 다른 상황에서 적합하며²⁾(Wildavsky, 1988), 코로나19와 같은 예기치 못한 위험이 발생하는 오늘날에는 예측보다 회복탄력성적 접근이 더 적합하다고 할 수 있다.

이러한 조직회복탄력성(Organizational Resilience)의 개념과 선행연구를 검토하면, 조직회복탄력성은 강한 스트레스와 변화 상황에서도 유연하고 강하게 적응하는 시스템의 역량과 기술(Coutu, 2002), 환경적 스트레스를 견뎌내고 변화에 긍정적으로 대응하는 역량(Horne, 1997), 도전에 직면하여 지속적으로 목표를 달성할 수 있는 시스템의 능력(Edwine Barasa et al, 2018)으로 정의할 수 있다. 또한 역경인 상황으로부터 원래의 자리로 되돌아오는 능력과 충격에 견딜 수 있는 시스템적 역량 뿐 아니라, 단순한 회

2) 보다 예측가능하고 안정적인 사회에서는 예측(anticipation) 전략이, 반대로 예측불가능하고 불확실한 사회에서는 회복탄력성(resilience) 전략이 더 바람직하다. 구체적으로 Wildavsky는 '무엇을 해야 하는지에 대한 지식의 양'과 '변화예측 가능성'을 기준으로 2x2 매트릭스를 제시하였는데, 1) 무엇을 해야 하는지에 대한 지식이 많고 변화의 방향이 매우 예측 가능한 경우에는 '예측' 전략을, 2) 무엇을 해야 하는지에 대한 지식이 부족하고 변화 또한 예측하기 어려운 경우에는 '회복탄력성' 전략을, 3) 무엇을 해야 하는지에 대한 지식은 있으나, 변화예측 가능성이 낮을 때에는 '회복탄력성이 예측보다 적합한 전략'이며, 4) 변화예측 가능성이 높으나, 무엇을 해야 하는지에 대한 지식이 부족할 때에도 마찬가지로 '회복탄력성이 예측보다 적합한 전략'으로, 회복탄력성이 주요한 전략이 된다(Wildavsky, 1988: 134).

복을 넘어 새로운 기회를 창출하는 확장 능력 및 적응역량과 변화역량도 매우 중요한 요소로 강조되고 있었다(Scucliffe & Vogus, 2003; Lengnick-Hall & Beck, 2011; 이정아, 2018; Edwine Barasa et al, 2018).

조직회복탄력성의 구성요소 혹은 높은 회복탄력성을 지닌 조직의 특징을 분석한 선행연구들에 따르면, 조직회복탄력성은 상황인식, 준비 및 계획, 목표지향 및 문제해결 역량, 조직 내 참여와 협력, 공유 및 소통, 도전성, 융통성, 변화성 등 다양한 구성개념들로 이루어져 있었다.

구체적으로 이정아(2018)는 위계적 요인분석 결과, 조직회복탄력성의 구성개념 일곱 가지 요인들(상황인식, 운영의 지속성 계획, 빠른 의사결정, 효과적인 파트너십, 리소스 가용성, 조직유연성, 위기극복 자신감)이 위기준비, 위기대응, 변화주도 세 가지 요인으로 묶이고, 세 가지 요인은 다시 조직회복탄력성으로 묶이는 위계적 구조를 지님을 확인했다(이정아, 2018).

한편 조직회복탄력성을 강화하는 방안을 탐구한 Edwine Barasa와 그의 동료들(2018)은 조직회복탄력성에 대한 실증 연구들을 고찰한 결과, 조직회복탄력성은 물질적 자원(material resources), 준비·계획(preparedness and planning), 정보 관리(information management), 부수적인 경로 및 중복(collateral pathways and redundancy), 거버넌스 과정(governance processes), 리더십 관행(leadership practices), 조직 문화(organizational culture), 인적 자본(human capital), 네트워크 및 협업(social networks and collaboration)과 같은 요소에 의해 영향 받고 있음을 확인하였다.

또한 Denhardt(2010)는 회복탄력성이 높은 조직의 특징으로 첫째, 활발하고 능동적인 조직으로 구성원의 정신적·심리적 건강을 증진시키고, 둘째, 높은 유연성을 바탕으로 기존의 표준절차가 아닌 새로운 변화 시도를 꺼리지 않으며, 셋째, 높은 신뢰성을 바탕으로 소통채널, 자원관리 등의 조직 기반이 건전하며, 넷째, 신뢰와 존중의 문화를 촉진하여 조직 구성원들이 위험 감수를 꺼리지 않는다는 점을 제시하였다.

〈표 1〉 조직회복탄력성 구성개념에 대한 선행연구 검토

조직회복탄력성 구성개념	주요 내용	선행연구
도전인식	직관, 통찰력, 성장, 위험감수, 창의성, 도전의식	- Edwina Barasa et al(2018), 도전에 직면하여 지속적으로 목표를 달성할 수 있는 시스템의 능력
변화인식	위기상황에 대한 즉각적인 대응, 융통성 적응역량 및 변화역량	- Coutu(2002), 조직회복탄력성을 강한 스트레스와 변화 상황에서도 유연하고 강하게 적응하는 시스템의 역량과 기술로 정의 - Horne(1997), 환경적 스트레스를 견뎌내고 변화에 긍정적으로 대응하는 역량 - Scucliffe & Vogus(2003), Lengnick-Hall & Beck(2011), 단순한 회복을 넘어 새로운 기회를 창출하는 확장 능력 및 적응역량과 변화역량 - Denhardt(2010), 회복탄력성이 높은 조직의 특징으로 높은 유연성을 바탕으로 기존의 표준절차가 아닌 새로운 변화 시도를 꺼리지 않는다는 점을 꼽음
공유인식	의사소통, 참여, 협력, 신뢰	- Denhardt(2010), 회복탄력성이 높은 조직의 특징 활발하고 능동적인 조직, 높은 신뢰성을 바탕으로 한 건전한 소통채널, 신뢰와 존중의 문화 축진을 통한 조직 구성원의 낮은 위험회피성을 제시 - Whitman, Kachali, Roger, Vargo, & Seville(2013), Sharma & Sharma(2016), 네트워크, 공유된 언어를, 팀워크, 의사소통을 조직회복 탄력성의 필수 요인으로 연구
상황인식	목표달성정도 측정, 목표 간 우선 순위 명확	- Mallak(1998), 조직회복탄력성을 목표지향 및 문제해결역량으로 접근 - McManus et al.,(2008), 상황인식, 취약성 관리, 적응역량을 강조

정리하면 회복탄력성이 논의되는 학문적 범위는 다양하며, 회복탄력성의 분석 차원 혹은 회복탄력성을 지니는 대상·주체는, 연구 주제와 연구자에 따라 국제사회, 국가, 지역사회, 공동체, 조직 및 집단, 개인 등 다차원적으로 설정할 수 있다(이대웅, 2019). 이에 본 연구에서는 조직회복탄력성을 개인이 인식하는 조직회복탄력성을 통해 파악하고자 했으며, 조직이 가용할 수 있는 정보의 양, 변화예측 가능성 등 조직을 둘러싼 여러 조건·맥락과의 상호작용을 통해 발전 가능한 역동적인 개념으로 해석하였다. 아울러 회복탄력성 구성개념을 도전인식, 변화인식, 공유인식, 상황인식 4개의 하위 항목들로 구성적 개념을 정의하고자 한다.

2. 조직회복탄력성 영향 요인

1) 자원: 업무수행자원, 의사결정, 성과관리 피드백

조직 내 자원은 Penrose(1959)의 〈The theory of the growth of the firm〉를 기점으로

로, 조직성과를 설명하는 주요 요인으로 활발히 논의되었다. Penrose(1959)는 조직의 성장에는 해당 조직이 보유한 자원과 외부 불확실성을 극복하는 경영자의 역량이 중요하다고 설명했다(신형덕, 2019). Rubin(1973)은 기업 영역 확장에 있어서 기업자원을 처리하는 특이한 과정의 중요성에 대해 강조했다며, Wernerfelt(1984)는 기업의 내부 자원에 초점을 맞춰 기업성공원인을 분석했다. 이후 자원기반이론은 전통적자원기반 관점, 역량기반 관점, 지식기반 관점으로 나뉘었으나(Yang, 2010), 자원·역량·지식 등 핵심적으로 주장되는 부분이 조금씩 다를 뿐 기본적인 논리는 동일하다고 볼 수 있다(박만수·김천웅·한동섭, 2020).

이처럼 조직 내 자원을 바라보는 시각은 다층적이나, 인사·조직관리 분야에서 조직 내 자원과 관련한 연구는 인적자원 측면에서 활발히 진행되었다. 특히 인적자원관리와 조직성과, 조직몰입, 조직신뢰, 조직유효성 등과의 긍정적 영향관계를 규명한 연구가 다수 존재했다(김기태·조봉순, 2008; 조영복·곽선화·박인서, 2006; 이영구·장석인, 2014; 김기홍·서문교·권인수, 2018; 체령후·장석인, 2012). 김권식·이광훈(2014)은 자원기반이론을 적용하여 공공연구조직의 재정적 자원(인건비예산 지출액수준, 사업비 예산 지출액수준), 인적 자원(총인력 수, 연구인력의 수), 관리적 자원(기관장의 출신배경 및 재임일수)이 조직성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 인건비와 연구인력의 수는 조직성과에 정(+의 영향을 미치고 있었으며, 사업비와 총인원의 수는 조직성과에 부(-)의 영향을 미치고 있음을 확인했다³⁾. 이는 단순히 자원의 투입량을 늘리는 것보다 효과적인 유형의 자원을 선택, 집중하여 투자하는 것이 필요함을 시사한다(김권식·이광훈, 2014).

한편, 조직 내 자원 및 인적 자원이 조직회복탄력성에 미치는 영향을 다룬 선행연구는 매우 부족한 실정이었으며, 회복탄력성은 주로 조직구성원 개인적 특성으로 다뤄지고 있었다. 이에 본 연구에서는 회복탄력성 제고 방안에 대한 Wildavsky의 관점을 토대로 조직 내 물리적, 구조적, 인적 자원인 풍부한 업무자원, 의사결정의 분권성, 상관의 성과관리 피드백이 조직회복탄력성에 미치는 영향을 실증 분석하고자 한다.

Wildavsky(1988)에 따르면, 예상치 못한 문제가 언제 어디서나 발생 가능하며 예측할 수 없으며, 따라서 시행착오의 오류로부터 배우고 변화에 반응하는 능력을 증가시킴으로써 안전(safety)을 추구하는 회복탄력성 전략이 중요하다. 이러한 회복탄력성은 여

3) 관리적 자원의 경우, 기관장의 출신배경과 관련하여 외부 임용으로 교체된 기관장에 비해 내부출신 기관장의 경우 조직성과가 더 향상되는 것으로 나타났으며, 기관장의 재임기간과 조직성과 간에는 역U자형의 비선형적 영향관계가 나타남을 확인하였다(김권식·이광훈, 2014).

섯 가지 원리⁴⁾로 구성되어 있으며, 각 원리들은 조직의 회복탄력성을 강화하는 원인 요인으로 이해할 수 있다.

우선, 고(高)유입의 원리는 자원 공급의 실패에 대응하기 위해 자원 공급의 속도를 높이는 것을 의미하며, 잡식성의 원리는 더 다양한 자원을 활용할 수 있는 것을 뜻한다. 이는 앞서 살펴본 조직회복탄력성에 영향을 미치는 요소 중 물질적 자원에 해당되며, 직무측면에서 고(高)유입의 원리와 잡식성의 원리를 바탕으로 업무수행 자원이 풍부할수록 조직회복탄력성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설1-1을 도출하였다.

다음으로 평탄성의 원리는 단일 행위자가 아닌 여러 의사결정자에게 자원을 제공하여 압도적인 지능에 방어하는 것을 의미한다. 이는 조직 내 의사결정 분권성이 조직회복탄력성 영향요인 중 거버넌스 과정 혹은 조직문화와 맥을 같이 하는 것으로 이해할 수 있으며, 조직측면에서 평탄성의 원리를 바탕으로 조직 내 의사결정의 분권성이 조직회복탄력성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설1-2를 도출하였다.

마지막으로 상사측면에서 향상성의 원리, 버퍼링의 원리, 중복성의 원리를 바탕으로 조직에서 상사의 성과관리 피드백이 조직회복탄력성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설1-3을 도출하였다. 이때 향상성의 원리는 모든 작용에 대한 반응으로, 깨진 평형상태를 원래의 최적화된 상태로 돌리고자 하는 속성을 의미한다. 단 향상성의 원리가 긍정적으로 작용하기 위해서는 빠르게 작용하는 음성피드백(Negative feedback)이 제공되어야 하며, 음성피드백이 제공되지 않은 채 구성요소가 추가되기만 할 경우 오히려 안정성이 감소하는 부정적인 결과가 발생할 수 있다. 버퍼링의 원리는 잉여분·초과분이

4) 회복탄력성은 6가지 원리로 구성되어 있다. 첫째, 향상성의 원리는 모든 작용에 대한 반응으로, 깨진 평형상태를 원래의 최적화된 상태로 돌리고자 하는 속성을 의미한다. 단 향상성의 원리가 긍정적으로 작용하기 위해서는 빠르게 작용하는 음성피드백(Negative feedback)이 제공되어야 하며, 음성피드백이 제공되지 않은 채 구성요소가 추가되기만 할 경우 오히려 안정성이 감소하는 부정적인 결과가 발생할 수 있다. 둘째, 고(高)유입의 원리는 자원 공급의 실패에 대응하기 위해 자원 공급의 속도를 높이는 것을, 셋째, 잡식성의 원리는 더 다양한 자원을 활용할 수 있는 것을 뜻한다. 넷째, 평탄성의 원리는 단일 행위자가 아닌 여러 의사결정자에게 자원을 제공하여 압도적인 지능에 방어하는 것을 의미한다. 다섯째, 버퍼링의 원리는 잉여분·초과분이 예상치 못한 수요 증가에 대비하여 시스템을 완충시키는 역할을 한다는 사실에 기초하여, 예측 불가능한 미지의 것에 대응할 수 있도록 즉각적인 필요분을 초과하는 용량을 보유하는 것을 의미한다. 하지만 사용하지 않는 초과분은 체제에 도움이 되지 않는다는 한계가 있다. 여섯째, 중복성의 원리는 다양한 평가와 피드백을 기초로 하여 오류 감지, 오류 수정을 강화하고 신뢰도를 높이는 것을 뜻한다. 이러한 회복탄력성의 여섯 가지 원리는 조직의 회복탄력성을 강화하는 원인 요인으로 이해할 수 있으며 본 연구는 해당 원리를 선택적으로 조합하여 조직회복탄력성을 구성하는 원인변수를 도출하는 데 응용하였다.

예상치 못한 수요 증가에 대비하여 시스템을 완충시키는 역할을 한다는 사실에 기초하여, 예측 불가능한 미지의 것에 대응할 수 있도록 즉각적인 필요분을 초과하는 용량을 보유하는 것을 의미한다. 하지만 사용하지 않는 초과분은 체제에 도움이 되지 않는다는 한계가 있다. 중복성의 원리는 다양한 평가와 피드백을 기초로 하여 오류 감지, 오류 수정을 강화하고 신뢰도를 높이는 것을 뜻한다. 즉, 항상성, 버퍼링, 중복성의 원리는 공통적으로 조직 내 피드백의 중요성을 강조하며, 이는 조직 회복탄력성에 미치는 영향 요소 중 부수적인 경로 및 중복에 해당된다.

종합하자면 조직의 회복탄력성은 수많은 참여자들이(평탄성), 빠른 속도로 상호작용하여(高유입), 다양한 채널을 따라(잡식성) 서로 다른 신호를 주고받는 데 달려있으며, 조직의 지속가능한 경쟁력의 원천으로 조직 내 자원의 중요성을 강조한 자원기반이론과, 회복탄력성을 제고할 수 있는 원리를 자원 공급속도, 자원의 다양성, 자원의 분배 등 조직자원을 중심으로 논의한 Wildavsky의 논의를 종합하여 아래와 같은 가설을 도출하였다.

가설1: 조직 내 자원은 조직회복탄력성에 긍정적 영향을 미친다.

가설1-1: 조직 내 자원(풍부한 업무자원)은 조직회복탄력성에 긍정적 영향을 미친다.

가설1-2: 조직 내 자원(의사결정의 분권성)은 조직회복탄력성에 긍정적 영향을 미친다.

가설1-3: 조직 내 자원(상관의 성과관리 피드백)은 조직회복탄력성에 긍정적 영향을 미친다.

한편, 본 연구에서 정의하는 조직회복탄력성은 조직행태 및 조직문화 측면에서 조직단위의 변수이지만, 변수를 측정하는 방법에 있어서는 조직 구성원 개인이 인식하는 조직회복탄력성임을 밝힌다. 구체적으로 행정학에서 일반적으로 조직문화, 조직침묵으로 명명되는 변수를 개인이 인식하는 조직문화, 조직침묵으로 측정하여 계량분석을 실시하는 것과 같이 조직회복탄력성 또한 개인이 인식하는 조직회복탄력성으로 측정하여 분석하고자 한다. 이에, 조직회복탄력성을 설명하는 변수 중 조직 내 자원은 각 개인이 소속된 집단의 영향을 받으며, 조직 내 자원은 조직 소속 개인 간 일정수준의 경험을 공유한다는 가정 하에 조직 내 자원을 부처, 청 단위의 조직 수준의 변수로 분석을 진행하고자 한다. 이에 개인수준의 변수와 조직수준의 변수의 영향력들을 보다 효과적으로 구분, 예측하고 단계적으로 분석하기에 적합한 위계적선형모형(Hierarchical Linear Model: HLM)으로 분석방법을 설계하였다.

2) 리더십: 거래적 리더십, 변혁적 리더십

자원기반이론에 의하면 물리적 자원, 인적 자원, 조직 자원⁵⁾ 등 조직 내 자원은 조직이 계속해서 성장하고 지속가능한 경쟁력을 갖추는 데 중요하며(Barney, 1969, 1986, 1991; Penrose, 1959; Rubin 1973; 신형덕, 2016), 리더십은 대표적인 인적자원에 해당한다. 조직에서 리더는 인사권, 예산권, 평가·보상과 같은 다양한 공식적 권한을 사용할 수 있으며, 리더 개인의 품성 및 역량과 함께 이러한 권한을 활용하여 조직 내에서 강한 영향력을 발휘할 수 있다(하미승, 2018). 리더의 영향력은 구성원의 행동 및 동기와 상호작용하여 조직성과와 조직문화에 여러 영향을 미칠 수 있으며, 조직이 지향하는 바를 결정하게 된다(이지영, 2018; 김재형·김성엽·오수연·박성민, 2020). 이에 본 연구는 현대적 리더십의 대별되는 두 가지 유형인 거래적리더십과 변혁적리더십을 원인 변수로 설정하여 리더십이 조직회복탄력성에 미치는 영향에 대해 규명하고자 한다. 리더십에는 카리스마 리더십, 거래적리더십, 변혁적리더십, 윤리적리더십, 서번트리더십 등 다양한 유형이 있으나, 본 연구에서 특히 거래적리더십과 변혁적리더십에 주목하는 이유는, 위험 대응을 위해 월다브스키가 제시한 ‘예측-예방 전략’과 ‘회복탄력성-완화 전략’ 두 축에 여타 리더십 유형보다 거래적리더십과 변혁적리더십이 각 전략에 더욱 부합했기 때문이다.

거래적리더십은 리더와 구성원 간의 관계를 거래적·교환적 관계로 설정하고, 구성원이 목표 달성에 기여할 경우 보상을, 그렇지 못할 경우 처벌을 가하는 방식을 가장 큰 특징으로 한다(하미승, 2017). 거래적리더십의 주요 특성으로는 보상의 연계, 적극적 예외 관리, 소극적 예외 관리, 자유방임이 있다(박성민·김선아, 2015). 반면 20세기 급격한 환경변화와 함께 중요성이 부각되기 시작하면서 영감과 통찰력을 바탕으로 한 변혁적리더십이 등장하였다. 변화와 창조를 지향하는 변혁적리더십의 주요 구성요소는 이상적 영향, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려이다(Bass, 1990; Walumbwa, 2008; 박성민·김선아, 2015).

리더십이 회복탄력성에 미치는 영향을 연구한 다수의 선행연구에서, 회복탄력성은 구성원 개인적 속성으로 분석되어(이은하·권성복, 2019; 정예지·김해원, 2019; 오선영·노상충·강민우·서용원, 2015), 리더십이 조직회복탄력성에 미치는 영향은 논의되지 않았다. 조직회복탄력성을 다룬 선행연구는 거의 없었으나 팀회복탄력성(Team

5) 물리적 자원에는 기술, 기계, 장비, 입지, 원료 접근성 등이 있으며, 조직 자원에는 보고 체계, 계획·통제·조정 시스템, 대외적 관계 등이 해당한다.

Resilience)을 연구한 논문은 일부 존재했다. 분산리더십⁶⁾과 활력관계가 팀회복탄력성을 매개로 조직시민행동, 팀몰입, 팀성과에 미치는 영향관계를 분석한 김용근(2016)의 연구에서 팀회복탄력성은 팀 수준의 긍정심리자본으로 정의되었으며, 분산리더십은 팀회복탄력성에 정(+)⁷⁾의 영향을 미치고, 팀회복탄력성을 통해 조직효과성 변수에 긍정적 영향을 미치고 있었다⁷⁾.

한편, 국외에서도 최근에는 리더십이 조직회복탄력성에 미치는 영향을 연구하기 시작했다. 변혁적리더십이 적응적 문화를 통해 조직회복탄력성에 미치는 영향을 실증분석한 연구에서, 변혁적리더십은 적응적 문화와 조직회복탄력성 둘 다에 긍정적인 영향을 미치고 있었다(Odeh et al, 2021). Southwick와 그의 동료들(2017)은 회복탄력적인 조직에서 리더는 조직 미션을 지속적으로 지지, 조직 미션을 긍정적으로 시각화, 명확한 계획을 통해 이를 효과적으로 전달, 팔로워들이 행동 과정에 전념할 수 있도록 장려하는 특징을 지닌다고 주장했다(Southwick et al, 2017).

정리하면 거래적리더십과 변혁적리더십은 정도의 차이는 있으나 개인차원 혹은 팀 단위의 긍정심리자본적 회복탄력성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 리더십이 조직회복탄력성에 미치는 영향을 규명한 국내 선행연구는 매우 부족한 실정이었으나, 조직회복탄력성과 리더십 간의 영향 관계에 대해 논의한 국외 선행연구를 고려할 때, 회복탄력적인 조직을 형성하는 데 있어 특히 효과적인 리더십의 유형이 존재할 것으로 예상해볼 수 있다(Odeh et al, 2021; Southwick et. al, 2017). 이를 종합하여 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설2: 리더십은 조직회복탄력성에 긍정적 영향을 미친다.

가설2-1: 거래적리더십은 조직회복탄력성에 긍정적 영향을 미친다.

6) 분산리더십은 팀 내 구성원 간 공유된 영향력 관계를 의미하며, 자발적 협력, 직관적으로 일하는 관계, 제도화된 습관의 세 가지 하위 체계로 구성되어 있다(Gronn, 2002; 김용근, 2016 재인용). 자발적 협력은 다른 지식, 기술, 역량을 보유한 개인들이 특별한 업무나 프로젝트를 함께 해결내하는 과정, 직관적으로 일하는 관계는 둘 이상의 개인들이 리더십이 공유된 역할 속에서 자연스럽게 나타날 때까지 가깝게 일하는 관계를, 제도화된 습관은 커뮤니티나 팀과 같은 조직 구조를 극복하고 개인 간 협업을 조장하는 것을 의미한다(김용근, 2016).

7) 분산 리더십은 팀의 회복 탄력성에 정(+)⁷⁾의 영향을 미친다는 연구 결과는, 팀 내 구성원들 중에 실제 부서장은 아니지만 리더십 역할을 수행하는 구성원이 많을 때 팀이 위기에 빠졌을 때 극복하고, 다시 본연의 모습을 회복할 수 있는 가능성이 높다고 해석할 수 있다. 또한 이러한 팀 회복탄력성은 다양한 조직 유효성 변수에 영향을 미치지만, 특히 동료지향 조직시민 행동과 팀 몰입에 직접적인 영향이 있다고 볼 수 있다(김용근, 2016).

가설2-2: 변혁적리더십은 조직회복탄력성에 긍정적 영향을 미친다.

3) 리더십의 조절효과: 리더십 상황이론을 중심으로

리더십 상황이론과 다수의 선행연구에 따르면 모든 유형의 리더십이 항상 긍정적 결과를 가져오는 것은 아니며, 어떤 상황에서나 잘 통할 수 있는 최선의 리더십은 존재하지 않는다(Kerr & Jermier, 1978; 박재춘·이영미, 2014; 전원보, 2003; 고대유·김강민, 2021). 즉, 조직 내 자원, 제도, 문화 등 맥락적 요인과 상호작용에 따라 리더십의 효과는 상이하며 상황에 따라 리더십 스타일은 달라질 필요가 있다.

거래적리더십과 변혁적리더십은 근무환경, 리더 부하 간 관계 등 측면에서 서로 다른 특성을 지니고 있다. 전자는 합리문화를 바탕으로 안정적인 성과를 추구하며 리더와 팔로워 간 거래적 교환관계를 상정한다. 따라서 리더는 팔로워로부터 조직몰입 등 조직성과를 위한 역할을, 팔로워는 리더로부터 다양한 보상과 혜택을 기대하게 된다. 후자는 급격한 변화에 조직이 살아남고 발전하기 위해서는 창조적 변혁이 요구된다는 것을 기반으로 구성원에 대한 리더의 영감제공, 동기부여를 강조한다. 본 연구는 상황이론을 바탕으로 리더십마다 조직 내 자원과 조직회복탄력성 사이에서 지나는 조절효과의 크기가 상이할 수 있을 것으로 예상하며, 조직회복탄력성에 적합한 리더십이 무엇인지 규명하고자 한다.

특히 최근에는 다양한 행태적 변수들과의 조절효과를 검증하는 연구들이 많이 수행되면서, 상황적·맥락적 요인에 따라 거래적리더십과 변혁적리더십의 효과가 어떻게 다르게 나타날 수 있는지에 대한 연구들이 활발히 축적되고 있다(조원혁·김태연, 2021; 류병곤·류은영, 2013). 거래적·변혁적리더십과 조직몰입 사이에서 조직문화의 조절효과를 실증 분석한 류병곤·류은영(2013)의 연구 결과, 변혁적리더십은 거래적리더십 보다 구성원 간 소통과 협력을 지향하는 클랜문화 및 개발지향적인 애드호크라시 문화에서 조직몰입에 더 큰 영향을 미치고 있었다. 변혁적리더십이 변화와 창조를 지향하는 점을 고려했을 때, 수평적이고 개발지향적인 문화에서 효과가 더 강하다는 결과는 타당한 것으로 보인다. 마찬가지로 본 연구에서 다루는 의사결정의 분권화 및 성과관리 피드백은 보다 수평적인 조직문화의 일부이기에, 앞선 선행연구와 같이 조직 내 자원의 특성에 따라 적합한 리더십의 유형이 다를 수 있을 것으로 예상할 수 있다. 이에 본 연구에서는 조직 내 자원과 조직회복탄력성 사이에서 리더십의 조절효과를 분석하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설3: 거래적리더십은 조직 내 자원이 조직회복탄력성에 미치는 영향을 긍정적으로 조절한다.
가설3-1: 거래적리더십은 조직 내 자원 (풍부한 업무자원)이 조직회복탄력성에 미치는 영향을 긍정적으로 조절한다.
가설3-2: 거래적리더십은 조직 내 자원 (의사결정의 분권성)이 조직회복탄력성에 미치는 영향을 긍정적으로 조절한다.
가설3-3: 거래적리더십은 조직 내 자원 (상관의 성과관리 피드백)이 조직회복탄력성에 미치는 영향을 조절한다.
- 가설4: 변혁적리더십은 조직 내 자원이 조직회복탄력성에 미치는 영향을 긍정적으로 조절한다.
가설4-1: 변혁적리더십은 조직 내 자원 (풍부한 업무자원)이 조직회복탄력성에 미치는 영향을 긍정적으로 조절한다.
가설4-2: 변혁적리더십은 조직 내 자원 (의사결정의 분권성)이 조직회복탄력성에 미치는 영향을 긍정적으로 조절한다.
가설4-3: 변혁적리더십은 조직 내 자원 (상관의 성과관리 피드백)이 조직회복탄력성에 미치는 영향을 긍정적으로 조절한다.

III. 연구 설계

1. 연구모형

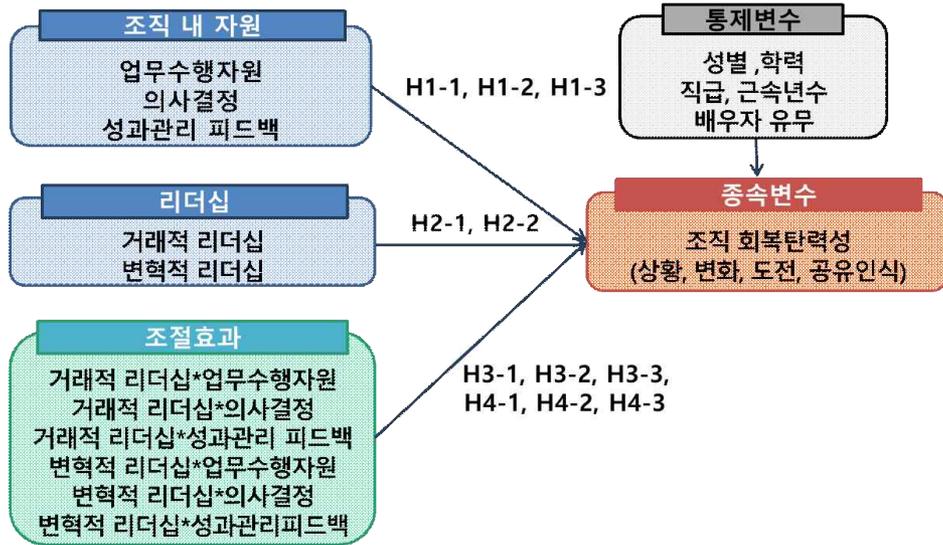
본 연구의 목적은 우리나라 중앙정부, 지방정부의 조직 내 자원과 리더십이 조직 탄력성에 미치는 영향관계를 실증적으로 분석하는 것이다. 앞서 검토한 선행연구와 이론적 논의를 바탕으로 제시한 연구모형은 다음 <그림 2>와 같다.

본 연구의 모형은 다음과 같이 크게 4단계로 구성되어 있다. 1단계에서는 개인 수준의 인구통계학적 변수를 투입하였고, 2단계에서는 앞서 검토한 윌다브스키의 회복탄력성 전략의 실증적 규명을 위해, 독립변수로서 조직 내 자원에 해당되는 업무수행자원, 의사결정, 성과관리 피드백을 조직 수준의 변수로 구성하였다. 3단계에서는 리더십 상황이론에 근거하여 개인수준에서 개별적으로 상급자로부터 인식하는 거래적 리더십, 변혁적 리더십을 변수로 투입하였다.⁸⁾ 마지막으로, 4단계에서는 조절변수인 거래적 리

8) 리더십을 개인 수준의 변수로 볼 것인지, 조직 수준의 변수로 볼 것인지에 대한 관점의 차이가 연구목적에 따라 다를 수 있다. 본 연구에서는 리더-구성원 교환관계(Leader-Member Exchange: LMX) 이론에 근거하여, 리더십을 개인이 인식하는 리더의 행태로, 개인 수준의 변수로 상정하였

더십, 변혁적 리더십과 조직 내 자원 변수(업무수행자원, 의사결정, 성과관리 피드백)간의 상호작용항을 구성하여 조직회복탄력성에 미치는 영향을 위계적 선형 모형분석을 통해 분석하였다.

〈그림 2〉 HLM 연구모형



2. 표본 추출 및 분석 방법

본 연구는 한국행정연구원의 사회조사센터에서 정부의 전략적 인사정책 설계에 기초 자료로 활용하고자(한국행정연구원, 2020), 46개 중앙행정기관, 17개 광역자치단체 본청 소속 일반직 공무원을 대상으로 실시한 「공직생활실태조사」⁹⁾의 2020년 설문결과를 활용하였다. 조직 수준의 조직 내 자원 변수를 살펴보기 위해 63개의 기관 ID를 활용하

다. 평균적 리더십 유형(Average Leadership Style: ALS) 이론이 리더가 구성원들에게 무차별하게 행동하고, 구성원도 리더의 행태를 동일하게 인식한다고 가정하는 반면, 수직적 순서쌍(Vertical Dyad Linkage: VDL) 이론과 리더-구성원 교환관계(LMX) 이론은 리더는 구성원들에게 각기 다른 행태를 취하고, 구성원들도 본인과 리더와의 관계를 다르게 인식하여 결과적으로 구성원마다 상이한 리더-구성원 쌍방관계를 갖는 것으로 설명한다. VDL은 리더-구성원 관계 거리에 따라 내집단과 외집단으로 구분하는 반면, LMX 이론은 집단화하지 않고 구성원들과 리더의 일대일 관계로 본다는 점에서 차이가 있다(정대용·윤미옥·김희숙, 2008).

9) 본 설문조사 자료는 한국행정연구원에서 생산된 자료를 활용하였으며, 한국행정연구원 연구자료 규칙에 의거 사용허가를 받았음.

였고, 최종 활용한 표본의 크기는 4,339부이다.¹⁰⁾

본 연구의 측정변수들에 대한 분석은 SPSS 22.0와 HLM 6.2를 활용하였으며, 구체적인 분석방법은 다음과 같다. 첫째, 기술통계분석을 통해 표본의 인구통계학적 분포를 확인하였다. 둘째, 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 활용하여 연구변수들의 타당도 및 신뢰도를 확보하였다. 셋째, 상관관계분석을 통해 연구변수들 간의 상관관계를 검토하였다. 마지막으로, 본 연구의 가설을 실증하기 위해, 인구통계학 변수, 조직 내 자원 변수, 리더십 변수, 리더십의 조절효과 변수를 4단계 위계적 선형 모형(HLM)에 투입하여 분석하였다. 위계적 선형 모형(HLM)은 개인 수준(Level-1)뿐 아니라 집단 수준의 변수(Level-2)가 종속변수에 미치는 영향을 분석할 수 있어, 기존의 단순회귀분석모형과 비교하여 각기 다른 집단에 속한 개인을 분석하는 데 있어 더욱 향상된 모형이라 할 수 있다(김선희·심동철·박현희, 2018)¹¹⁾. 본 연구에서는 조직 내 자원변수는 동일한 집단에 소속된 개인들 간의 업무 경험이 공유된다는 점을 가정하여, 조직 수준의 자료로 합산하여 사용하였다.¹²⁾

10) 2019년 12월 31일 기준 중앙행정기관 본청 소속 일반직 공무원은 23,703명(행정부 국가공무원 정원 현황), 광역자치단체 소속 일반직 공무원은 51,136명(지방자치단체 공무원 인사통계)임. 한국행정연구원(2020: 18-21)에 따르면, 본 연구는 2020년 조사시점 기준으로 중앙행정기관 본청 및 광역자치단체 소속 일반직 공무원 전체 리스트를 확보하기 어려워 조사대상 기관의 과/팀을 표본 추출틀로 사용하였음. 중앙행정기관은 최소표본의 크기를 30으로 각 기관에 강제 할당 후 목표 표본크기인 2,000명에서 강제 할당 인원을 제외한 638명을 각 기관에 먹등할당 하였고, 광역자치단체는 최소표본의 크기를 50으로 각 기관에 강제 할당 후 나머지 1,150명을 각 기관에 먹등할당 함. 중앙행정기관과 광역자치단체에 각 표본 과/팀을 무작위로 정렬한 후 배분된 표본 수 만큼 확률비례계통추출법에 의해 추출하였음.

11) 위계적 선형 모형(HLM) 분석의 전제 조건 중 하나는 표본의 크기이다. 적어도 30개의 표집단의 집단과 집단 내 30의 표본이 필요하다(David Newman et al., 2010; 손성철·정범구·주지훈, 2013 재인용). 본 연구에서 활용한 데이터는 63개의 집단으로 구성되어 있으며, 각 집단 내 표본은 소방청(모수: 20, 표본: 11)을 제외한 모든 집단 내 표본이 30 이상으로, 조건을 충족하는 것으로 판단하였다.

12) ■ 개인 수준 모형(Level-1):

$$\bullet \text{ 조직회복탄력성} = \beta_0 + \beta_1(\text{성별}) + \beta_2(\text{나이}) + \beta_3(\text{학력}) + \beta_4(\text{직급}) + \beta_5(\text{재직기간}) + \beta_6(\text{혼인상태}) + \beta_7(\text{거래적 리더십}) + \beta_8(\text{변혁적 리더십}) + r$$

■ 조직 수준(Level-2) 모형:

$$\bullet \beta_0 = r_{00} + r_{01}(\text{업무수행자원}) + r_{02}(\text{의사결정}) + r_{03}(\text{성과관리 피드백}) + u_0$$

$$\bullet \beta_1 = r_{10} + u_1, \beta_2 = r_{20} + u_2, \beta_3 = r_{30} + u_3, \beta_4 = r_{40} + u_4, \beta_5 = r_{50} + u_5, \beta_6 = r_{60} + u_6, \beta_7 = r_{70} + r_{71}(\text{업무수행자원}) + r_{72}(\text{의사결정}) + r_{73}(\text{성과관리 피드백}) + u_7, \beta_8 = r_{80} + r_{81}(\text{업무수행자원}) + r_{82}(\text{의사결정}) + r_{83}(\text{성과관리 피드백}) + u_8$$

IV. 분석 결과

1. 기술통계 분석

본 연구에서 활용한 설문조사 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음 <표 2>와 같다. 첫째, 응답자의 성별의 경우 남성(59.1%)이 여성(40.9%)보다 많은 것으로 나타났다. 둘째, 나이 분포를 살펴보면, 40대가 전체의 36.7%로 가장 많은 것으로 나타났으며, 그 다음으로는 50대 이상(30.7%), 30대(27.3%), 20대(5.9%)의 순으로 나타났다. 셋째, 학력별 분포를 살펴보면, 대학(4년제) 졸업이 전체의 70.9%로 가장 많은 것으로 나타났다. 넷째, 혼인상태의 경우 배우자 있음(73.1%)이 배우자 없음(26.9%)보다 많은 것으로 나타났다. 다섯째, 직급의 경우, 7급이 전체의 27.9%로 가장 많은 것으로 나타났으며, 그 다음으로는 6급(26.5%), 5급(25.6%), 4급(10.5%), 8급(5.1%), 9급(3.7%), 3급 이상(0.7%)의 순으로 나타났다. 마지막으로, 재직기간의 분포를 살펴보면, 26년 이상이 23.3%로 가장 많은 것으로 나타났으며, 그 다음으로는 5년 이하(18.1%), 6~10년(18.2%), 11~15년(16.6%), 16~20년(13.6%), 21~25년(10.8%)의 순으로 나타났다.

<표 2> 응답자의 인구통계학적 특성¹³⁾

변수	구분	빈도(유효%)	변수	구분	빈도(유효%)	
성별	남성	2,563(59.1%)	직급	3급 이상	27(0.7%)	
	여성	1,776(40.9%)		4급	457(10.5%)	
나이	20대	254(5.9%)		5급	1,113(25.6%)	
	30대	1,185(27.3%)		6급	1,149(26.5%)	
	40대	1,569(36.2%)		7급	1,211(27.9%)	
	50대 이상	1,331(30.7%)		8급	221(5.1%)	
학력	고졸 이하	164(3.8%)		9급	161(3.7%)	
	전문대 졸업	235(5.4%)		재직기간	5년 이하	787(18.1%)
	대학(4년제) 졸업	3,076(70.9%)			6~10년	759(17.5%)
	대학원 석사 졸업	755(17.4%)	11~15년		719(16.6%)	
대학원 박사 졸업	109(2.5%)	16~20년	591(13.6%)			
혼인 상태	배우자 있음	3,171(73.1%)	21~25년		471(10.8%)	
	배우자 없음	1,168(26.9%)	26년 이상		1,012(23.3%)	
총합계			4,339명(100%)			

13) 한국 행정연구원의 공직생활실태조사(2020: 12)에 따르면, 중앙행정기관 및 광역자치단체 모집단을 고려한 최종가중치를 통하여 보정된 가중치 적용 결과(weighted analysis)를 사례수로 보고하였으며, 본 연구도 가중치가 적용된 데이터를 분석에 활용하였음. 또한, 백분율은 소수점 두 번째 자리에서 반올림되었으므로 총계가 100.0%가 아닐 수 있음

2. 연구의 타당도 및 신뢰도 분석

본 분석에 앞서 문항의 타당도를 검증하고자 독립변수인 업무수행자원, 의사결정, 성과관리 피드백, 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 종속변수인 회복탄력성¹⁴⁾의 측정 문항들을 대상으로 타당도 검증을 실시하였고, 그 결과값은 다음 <표 3>과 같다. 우선, 탐색적요인분석(EFA: Exploratory Factor Analysis)을 실시하였고, 요인 추출 방법으로는 주성분 분석(PCA: Principal Components Analysis)을 적용하였다. 요인회전방법으로는 다중공선성을 방지하기 위해 주성분 분석에서 주로 사용하는 베리맥스(Varimax) 방식을 선택하였고, 문항 선택에 있어서는 고유값(Eigen Value) 1.0 이상, 요인 적재량 0.40 이상을 기준으로 활용하였다. 탐색적 요인분석 결과, 모든 변수의 측정문항들의 요인적재량은 0.659에서 0.887 사이의 요인적재량을 보여, 문항의 타당도를 확보하였다. 신뢰도 분석 결과, 사회과학분야에서 신뢰도가 있다고 보는 기준인 Cronbach's Alpha 값이 모두 0.6 이상으로 나타나 신뢰도 역시 확보되었다고 볼 수 있다(Hinton, Brownlow, McMurray, & Cozens, 2004: 363-364; 서은혜·이효주·박성민, 2018 재인용).

14) 본 연구에서는 2차 데이터의 제약(본 연구의 목적과 별개로 수집된 데이터) 내에서 선행연구의 한계 및 주요 발견점을 검토하여 다음과 같이 측정문항을 구성하였다. 조직회복탄력성의 구성 개념, 측정 척도에 관한 연구를 수행한 이정아(2018)에 따르면, 선행연구에서 조직회복탄력성의 측정문항에 대한 합의가 이루어지지 않았다. 일부 선행연구는 회복탄력성의 인과변수를 특성변수로 혼재하여 리더십 등의 변수를 회복탄력성의 측정문항으로 포함하기도 하였다(Lee, Vargo, & Seville, 2013; McManus, Seville, Vargo, & Brunsdon, 2008). 더불어, 이정아(2018)는 조직구성원과 조직의 자신감 차원에서 변화주도 역량에 대한 논의가 일부 극소수 연구(Sutcliffe & Vogus, 2003)에서만 논의되었다는 점을 비판하였다. 이에, 선행연구의 한계(인과변수와 특성변수의 혼재)를 극복하고자, 리더십 변수는 선행변수로 분리하여 설정하였다. 또한, 변화주도 역량으로 변화인식('우리 기관에서 추진한 변화는 대체로 긍정적 효과를 가져온다.' 등)과 도전인식('우리 기관은 창의성/혁신성/도전을 강조한다.' 등)에 해당되는 문항을 조직회복탄력성의 구성 개념으로 포함하였다. 조직회복탄력성을 목표지향 및 문제해결역량으로 접근한 Mallak(1998)의 연구와 상황인식, 취약성 관리, 적응역량을 강조한 McManus et al.,(2008)의 연구를 바탕으로 상황인식('지난 1년간 우리 기관의 목표 달성 정도를 객관적으로 측정할 수 있다.' 등) 문항을 포함하였다. 마지막으로, 네트워크, 공유된 언어를, 팀워크, 의사소통을 조직회복탄력성의 필수 요인으로 다룬 선행연구(Whitman, Kachali, Roger, Vargo, & Seville, 2013; Sharma & Sharma, 2016)를 참고하여 공유인식('우리 기관은 참여/협력/신뢰를 강조한다.' 등)을 측정하는 문항을 조직회복탄력성의 구성적 개념으로 포함하였다.

〈표 3〉 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석 결과

구분	문항	요인 적재량	신뢰 계수	
조직 내 자원	업무수행 자원	나는 업무수행에 필요한 예산 등 물적 자원을 적절히 제공받고 있다.	.887	.812
		나는 업무수행에 필요한 정보나 IT시설 등 정보 자원을 적절히 제공받고 있다.	.827	
		나는 업무수행에 필요한 인력 등 인적 자원을 적절히 제공받고 있다.	.786	
	의사결정	직원들은 우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 설명이나 추가적인 정보를 요구할 수 있다.	.852	.901
		우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 직원들이 이의를 제기할 수 있다.	.844	
		우리 기관은 어떠한 의사결정을 하는데 있어 직원들의 의견을 최대한 고려한다.	.841	
		우리 기관에서는 공정한 방식을 통해 의사결정이 이루어진다.	.784	
	성과관리 피드백	나는 상급자에게 나의 성과에 대해 규칙적으로 피드백을 받고 있다.	.884	.877
		상급자로부터 받는 피드백은 나의 성과 제고에 도움이 된다.	.879	
	리더십	거래적 리더십	나의 상급자는 목표가 달성될 경우 내가 받게 될 보상/이익에 대해 잘 이해시켜 준다.	.876
나의 상급자는 업무성과에 따른 보상/이익을 얻기 위해 내가 어떻게 해야 하는지를 구체적으로 알려준다.			.864	
변혁적 리더십		나의 상급자는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다.	.876	.931
		나의 상급자는 나 자신이 스스로 개발해 나가도록 도와준다.	.827	
		나의 상급자는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다.	.811	
		나의 상급자는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다.	.717	
회복 탄력성	(변화인식) 우리 기관은 융통성 있고 변화에 즉각적으로 대응한다.	.821	.906	
	(변화인식) 우리 기관에서 추진한 변화는 대체로 긍정적 효과를 가져온다.	.801		
	(도전인식) 우리 기관은 새로운 도전과제 해결을 위해 직원들의 직관/통찰력, 성장을 중시한다.	.779		
	(도전인식) 우리 기관은 혁신을 위해 어느 정도 위험을 감수하는 것을 용인한다.	.749		
	(공유인식) 우리 기관은 참여/협력/신뢰를 강조한다.	.742		
	(도전인식) 우리 기관은 창의성/혁신성/도전을 강조한다.	.729		
	(공유인식) 우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 상하 간(수직적) 의사소통이 원활하다.	.722		
	(공유인식) 우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 직원 간(수평적) 의사소통이 원활하다.	.682		
	(상황인식) 지난 1년간 우리 기관의 목표 달성 정도를 객관적으로 측정할 수 있다.	.674		
	(상황인식) 우리 기관에서는 조직목표 간 우선순위가 분명하다.	.659		

3. 위계적 선형 모형(HLM) 분석

본 연구의 가설 검증 결과는 다음 〈표 4〉와 같다. 모형1에는 상수항 외에 다른 변수들은 포함되지 않은 모형이다. 즉, 통제변수나 독립변수와 같은 연구변수가 포함되지

않은 모형으로, 종속변수와 개인수준, 조직수준의 오차항만 포함되어 있다. 이를 통해 산출한 집단 내 상관관계수인 ICC(Intraclass Correlation Coefficient)값은 종속변수의 총 분산 중 집단 간 차이로 인해 설명되는 분산을 뜻한다(민경률, 2018). 조직회복탄력성에 대한 일원분산분석 결과 ICC값은 0.06으로, 조직 수준의 특성이 조직회복탄력성을 6% 설명한다고 볼 수 있다. 일반적으로 ICC 값이 0.05 이상인 경우 위계적 선형 모형 사용이 가능한 것으로 판단된다(김선희·심동철·박현희, 2018). 모형2에는 인구통계학 변수가 연구변수와 대체적으로 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타난 상관관계 분석결과와 인구통계학적 특성에 따라 조직효과성을 다르게 인식하는 것을 실증한 다수의 선행연구(지경이·김정원·권종욱, 2012; 이효주·오수연·박성민, 2020)를 고려하여¹⁵⁾ 통제변수로 인구통계학 변수인 성별, 나이, 학력, 직급, 재직기간, 혼인상태 변수를 투입하였다. 인구통계학 변수 중 성별($\beta=0.010$, $p<.001$), 학력($\beta=-0.026$, $p<.1$), 재직기간($\beta=0.047$, $p<.001$), 혼인상태($\beta=0.047$, $p<.1$)가 조직 회복탄력성에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 남자가 여자보다, 학력이 낮을수록, 재직기간이 길수록, 배우자가 있는 사람이 배우자가 없는 사람보다 조직 회복탄력성을 높게 인식하고 있다고 이해할 수 있다. 모형3에는 리더십 변수로서 개인 수준(Level-1)에서 인식하는 상급자의 거래적 리더십, 변혁적 리더십 변수가 투입되었다. 그 결과, 거래적 리더십($\beta=0.204$, $p<.001$), 변혁적 리더십($\beta=0.230$, $p<.001$)이 조직 회복탄력성에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 개인이 인식하는 상급자의 거래적 리더십과 변혁적 리더십 수준이 높을수록 조직 회복탄력성이 강화된다는 것으로 이해할 수 있다. 모형4에서는 조직 내 자원 변수(Level-2)로서 업무수행자원, 의사결정, 성과관리 피드백 변수가 투입되었다. 분석결과를 살펴보면, 업무수행자원을 제외한 의사결정($\beta=0.677$, $p<.001$), 성과관리 피드백($\beta=0.204$, $p<.001$)이 조직 회복탄력성에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 마지막으로, 모형5에는 조절변수로서 리더십 개인변수와 조직변수의 상호작용항을 투입하였다. 그 결과, 거래적 리더십, 변혁적 리더십 모두 조직 내 자원 변수와 통계적으로 유의미한 상호작용 효과는 없는 것으로 나타났다.

15) 상관관계분석 결과는 지면의 한계상 부록으로 수록하였다.

〈표 4〉 위계적 선형 모형(HLM) 분석 결과¹⁶⁾

구분	조직 회복탄력성				
	모형1	모형2	모형3	모형4	모형5
상수	3.206***	3.206***	3.206***	3.206***	3.206***
통제변수(개인 수준)					
성별		0.101***	0.011	0.011	0.010
나이		0.010	0.036*	0.036*	0.036*
학력		-0.026 [†]	-0.005	-0.005	-0.005
직급		-0.003	-0.016 [†]	-0.016 [†]	-0.016 [†]
재직기간		0.047***	0.029***	0.029***	0.029***
혼인상태		0.047 [†]	0.025	0.025	0.024
리더십(개인 수준)					
거래적 리더십			0.204***	0.204***	0.202***
변혁적 리더십			0.230***	0.230***	0.302***
조직 내 자원(조직 수준)					
업무수행자원				0.075	0.075
의사결정				0.677***	0.677***
성과관리 피드백				0.204*	0.204*
상호작용항(개인*조직수준)					
거래적 리더십*업무수행자원					0.060
거래적 리더십*의사결정					-0.044
거래적 리더십*성과관리 피드백					0.026
변혁적 리더십*업무수행자원					-0.019
변혁적 리더십*의사결정					0.150
변혁적 리더십*성과관리 피드백					0.048
개인수준 분산	0.376	0.363	0.210	0.210	0.210
조직수준 분산	0.024	0.024	0.028	0.001	0.001
집단 내 상관계수	0.060	0.060	0.118	0.005	0.005

[†]p < .1, *p < .05, **p < .01, ***p < .001

16) 위계적 선형 모형 분석시 중심화(centered)를 통해 편차변환을 한다. 즉, 관측값에서 평균값을 뺀 값을 분석에 사용하는데, 이 때 평균값을 전체평균으로 사용할 것인지, 집단 평균으로 사용할 것인지 연구자의 선택이 필요하다(Field, 2009; 손성철·정범구·주지훈, 2013 재인용). 본 연구에서는 조직 수준의 변수의 조절효과를 검증하기 위해, 개인 수준의 변수는 기관별로 중심화하였고(group-mean centered), 조직 내 자원변수는(업무수행자원, 의사결정, 성과관리 피드백)은 전체 평균을 중심으로 중심화하였다(grand-mean centered). 즉, 조직 내 자원 변수와 리더십 변수의 상호작용효과는 조직 수준의 변수를 제외한 다른 독립 변수와 통제 변수들이 모두 조직 평균일 때 나타나는 조건부 효과이다.

V. 결론

내·외부적 환경의 변화를 정확히 감지하면서 변화를 두려워하지 않고 도전 및 실험의 정신을 바탕으로 공유와 협력을 강조하는 조직회복탄력성이 공공부문에서 더욱 요청되는 코로나 시기의 무경계 위협 상황에서, 본 연구는 공공조직의 회복탄력성 결정요인을 규명하고자 윌다브스키(Wildavsky)의 담론들과 조직이론들을 재조명하여 실증분석 결과들을 제시하였다. 자원기반이론, 리더십 상황이론을 바탕으로 조직 회복탄력성에 미치는 조직 내 자원(업무수행자원, 의사결정, 성과관리 피드백)과 리더십(거래적 리더십, 변혁적 리더십)의 영향 관계를 실증적으로 분석하고 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 각각의 조직 내 자원과 조직 회복탄력성 간의 영향에서 유의미한 조절 효과를 가지는지 확인하고자 하였다. 가설 검증 결과는 다음과 같다. 첫째, 조직 내 자원은 조직 회복탄력성에 부분적으로(의사결정의 분권성, 상관의 성과관리 피드백) 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설 1-1 기각, 1-2, 1-3 채택). 조직 내 회복탄력성을 제고, 복원, 지속하기 위해서는, 기관은 ‘형식화,’ ‘제도화’된 성과평가 및 의사결정 시스템의 제도적 디커플링(Institutional Decoupling) 현상들을 극복하고 ‘내재화’된 실질적이고 효율적인 관리시스템을 발전시켜야 한다는 시사점을 준다. 둘째, 거래적 리더십과 변혁적 리더십 모두 조직회복탄력성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설 2-1, 2-2 채택). 기존 연구에서 확인된 리더십과 개인 회복탄력성 간의 긍정적 영향관계 뿐 아니라 (이은화 외, 2019; 정예지 외, 2019; 오선영 외, 2015), 본 연구에서는 새롭게 ‘리더십이 조직 회복탄력성에도 긍정적 영향을 미치고 있음을 발견하였다. 두 가지 유형의 리더십 효과가 제시하는 유의미한 결과들은 궁극적으로 합리적, 그리고 혁신적 문화를 지지하는 것으로 해석될 수 있다. 셋째, 거래적 리더십과 변혁적 리더십 모두 조직 내 자원이 조직의 회복탄력성에 미치는 영향을 조절하지 않는 것으로 나타났다(가설 3, 4 기각). 대한민국 공직사회에서 조직 내 자원들이 보다 유의미한 상승효과(crowding-in effects)를 가지기 위해서는 기관 내 리더십 역량과 더욱 밀접하게 결부될 수 있도록 전략적이고 통합적인 조직자원 내재화 노력이 필요할 것이라는 예측적 해석을 제시할 수 있다. 추가적으로, 가설 외에도 주목할만한 분석 결과를 발견하였다. 재직기간이 길수록 조직회복탄력성에 유의미한 영향을 미치지만 직급은 조직회복탄력성에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 공개채용제도로 입직하여 재직기간이 긴 공무원일수록 조직회복탄력성이 상대적으로 높다고 추측할 수 있다. 즉,

여전히 공채제도의 유의미성, 필요성을 강조하는 것으로 예상된다.

상기한 연구 결과를 바탕으로 본 연구의 이론적 함의는 다음과 같다. 첫째, 개인의 회복탄력성에 초점을 맞춘 연구의 범위를 조직 차원 회복탄력성, 조직이 가용할 수 있는 자원, 조건, 환경, 맥락과의 상호작용을 통해 개발, 발전시킬 수 있는 역동적인 개념으로 확장한 면에서 의의가 있다. 둘째, 한국의 공공영역에서의 조직회복탄력성과 월다브스키의 담론을 비교행정학적으로 재조명하고 실증적으로 규명한 점에서 이론적 의의가 있다. 셋째, 리더십과 조직맥락에 부합한다는 선행연구와 달리 본 연구에서는 두 리더십이 조직 내 자원과 조직회복탄력성에 있어서 조절효과가 유의미하지 않는 것으로 나타났다. 변혁적, 거래적 리더들이 보다 조직회복성을 탄력적으로 만들어 나가는 부분을 확인함으로써 합리적, 혁신적 문화로의 변환을 공공조직이 지속적으로 고민, 전략화할 필요가 있다는 점을 시사한다.

본 연구의 정책적 실무적 함의는 다음과 같다. 첫째, 조직문화 및 혁신 진단에 있어 조직회복탄력성도 하나의 진단 지표로 고려될 수 있다. 둘째, 포스트코로나 시대 공공 리더십 개발에 있어 정책적 함의를 제공할 수 있다. 리더십의 조직 내재화, 조직 자원화 작업이 지속적으로 요청되며 멘토형 리더십, 문제해결형 리더십 역량 제고 및 넛지-시물레이션-게이미피케이션 등 양방향적 프로그램 개발과 적용을 통해 회복탄력적, 포용적 가치를 지향하는 기관 맞춤형 리더십 발전을 도모해야 할 것이다. 셋째, 정부혁신 및 미래정부 측면에서 회복탄력적 접근에 시사하는 바를 주목해야 한다. 포스트 코로나 시기를 대비하고 미래의 행정환경 변화에 다양한 정보를 적극적으로 공유 및 활용하고 협업을 통해 혁신을 추구하는 플랫폼형 정부를 구축하는 것이 하나의 대안일 수 있다.

끝으로, 본 연구적 한계점들을 보완해 나갈 다음과 같은 후속 연구의 필요성을 제기하고자 한다. 첫째, 다양한 리더십을 독립변수로 추가 개발하여 조직회복탄력성 및 조직맥락에 부합하는 공공사회 조직이론에 기여할 수 있을 것이다. 둘째, 직급 및 재직기간이 조직회복탄력성에 상이한 결과에 추가적인 연구가 필요하다. 계량적 연구방법 이외의 질적 연구방법들을 활용하여 통계적 분석결과를 보다 심도있게 해석할 수 있을 것이다. 셋째, 「공직생활실태조사」2차 자료를 활용함으로써 개별 조직 및 기관의 특성을 연구에 적극적으로 반영하지 못한 부분이 있다. 후속연구에서는 개별 조직의 자원, 규모, 문화요소 등을 고려하여 공공기관을 포함한 전반적인 공공영역의 회복탄력성 연구로의 기관 맞춤형 연구적 설계가 필요하다. 마지막으로 혁신적 인사관리 제도들과 정책들을 보다 거시적 관점에서 살펴보면, 공직 내 내재적-외재적 동기부여 전략 및 성과관리 시스템, 긍정적

-부정적 심리자본 수준, 적극행정 및 책임행정 요소 등 조직 회복탄력성과 연계될 수 있는 다양한 선행 및 결과 변수들을 심도 있게 탐색, 규명, 검증한다면 효과적인 미래지향적 인사혁신정책에 이론적, 정책적 방향을 제시해 나갈 수 있을 것으로 기대된다.

참고문헌

- 강정숙·임지영. (2015). 임상간호사의 회복탄력성이 직무스트레스와 소진에 미치는 영향. 『한국콘텐츠학회논문지』 15(11), pp263-273.
- 고대유·김강민. (2021). 공공봉사동기가 이직의도에 미치는 영향: 진성 리더십과 거래적 리더십을 중심으로. 『한국인사행정학회보』 20(1).
- 권진우. (2021). 종사자수를 활용한 지역 회복탄력성 진단. 경기연구원 연구보고서
- 김기태·조봉순. (2008) 인적자원관리와 조직 성과간의 관계에 관한 연구: 인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로. 한국인사조직학회 『인사조직연구』 16(1).
- 김선희·심동철·박현희. (2018). 섬김의 리더십, 레드태이프, 공공봉사동기가 업무열의에 미치는 영향. 『한국조직학회보』, 15(3), 29-61.
- 김용근. (2016). 분산 리더십과 활력관계가 조직시민행동, 팀 몰입 및 팀 성과에 미치는 영향에 대한 연구: 팀 회복탄력성과 팀 효능감의 매개효과를 중심으로. 한국기업경영학회 『기업경영연구』 23(5), pp. 1-24
- 김주환. (2011). 회복탄력성: 시련을 행운으로 바꾸는 유쾌한 비밀, 위즈덤하우스.
- 김준희. (2014). 리더의 피드백이 구성원의 회복탄력성과 자기효능감에 미치는 영향에 대한 연구. 『리더십연구』 5(2), pp.3-37.
- 민경률. (2018). 평가제도의 효과성에 관한 연구: 책임운영기관 내 평가수용성, 리더십, 조직학습의 역할 검증을 중심으로. 성균관대학교 박사학위논문.
- 류병곤·류은영. (2013). 변혁적, 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 조직문화의 조절효과를 중심으로. 경기연구원 『GRI연구논총』 15(3), pp.239-262.
- 박만수·김찬웅·한동섭. (2020). 4차 산업혁명시대, 구글 알파벳의 대응 전략 분석: 자원기반이론(Resource-Based Theory)을 중심으로. 『미디어 경제와 문화』 18(2), pp49-85.
- 박미경. (2021). 윤리적 리더십이 보육교사의 회복탄력성에 미치는 영향: 교사의 자기효능감 및 낙관주의의 매개효과. 『한국정책연구』, 21(1), pp1-22.
- 박성민. (2017). 인사혁신론. 박영사.
- 박성민·김선아. (2015). 조직과 인간관계. 박영사.
- 박재춘·이영미. (2014). 공공부문에서 관계 및 변화지향 리더십행동과 조직변화몰입의 관계: 리

- 더 도덕성의 조절효과와 LMX의 매개효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」 13(2).
- 박해경. (2018). 코칭리더십이 회복탄력성, 대인관계능력 및 직무성공에 미치는 영향. 「한국콘텐츠학회논문지」, 18(10), pp368-381
- 백유성. (2018). 회복탄력성, 조직몰입, 조직신뢰 간의 구조적 관계. 「대한경영학회지」 31(8).
- 서은혜·이효주·박성민. (2018). 대한민국 공무원의 동기유형과 조직시민행동, 삶의 질에 관한 연구: 자기결정성이론 (Self-Determination Theory) 을 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 29(1), 145-185.
- 손성철·정범구·주지훈. (2013). 조직 연구에서 다층모형 적용에 관한 고찰 - 위계적 선형모형 (HLM) 활용을 중심으로 -. 「인적자원관리연구」, 20(3), pp75-98.
- 신형덕. (2016). 잘되는 기업은 무엇이 다를까: 모방 불가능한 경쟁우위의 탄생. 스마트북스.
- 신형덕. (2019). 지원기반이론의 흐름과 이슈: 전략경영연구 게재논문을 중심으로. 「전략경영연구」 22(1). pp1-16.
- 양연희·이상철. (2018). 공공기관 조직구성원의 회복탄력성(Resilience)이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 공기업과 준정부기관을 중심으로. 「지방정부연구」. 21(4).
- 오선영·노상충·강민우·서용원. (2015). 변혁적 리더십과 인간존중의 조직문화에 의한 회복탄력성이 조직구성원의 행복감과 조직효과성에 미치는 영향. 한국심리학회지 「산업 및 조직」 28(4).
- 오윤경. (2017). 재해위험경감을 위한 샌다이 프레임워크(SFDRR)의 주요 이슈와 과제. 한국행정연구원 안전통합연구부 이슈페이퍼 58.
- 윤지영. (2014). 진정성 리더십이 조직 유효성에 미치는 영향: 조직기반 자기존중감과 회복탄력성의 매개효과를 중심으로. 성균관대학교 일반대학원 경영학과 박사학위논문.
- 이대웅. (2019). 한국 지방정부의 재난 회복탄력성 영향요인 분석: 자연재해 가운데 호우를 중심으로. 「한국행정학보」 53(1).
- 이은하·권성복. (2019). 중소병원 간호사가 지각하는 간호관리자의 리더십과 간호사의 회복탄력성, 내재적 동기 및 간호업무성과의 관계. 「한국웰니스학회지」 14(2).
- 이정아. (2018). 지각된 조직회복탄력성이 혁신행동 및 조직자발성에 미치는 영향: 관계적 심리계약의 매개효과. 성균관대학교 일반대학원 인재개발학과 박사학위논문.
- 이효주·오수연·박성민. (2020). 기혼 여성근로자의 삶의 질에 관한 비교 연구: 여가 및 직장생활 수준의 매개효과 분석을 중심으로. 「한국행정논집」, 32(3), 571-609.
- 임창현. (2012). 상사의 비인격적 감독 행동이 조직 효과성에 미치는 영향. 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 전원보. (2003). 지방자치단체장의 변혁적·거래적 리더십의 효과성 비교. 「동의법정」, 19, 193-213.
- 정대용·윤미옥·김희숙. (2008). 벤처기업의 리더십 유형과 팔로워특성, LMX 의 질이 조직성공에 미치는 영향: 이론적 논의를 통한 연구모형 개발을 중심으로. 「사회과학논총」, 10, pp137-164.

- 정예지·김해원. (2019). 미디어 조직 내 변혁적 리더십과 팀 지원 인식이 창의성 성과에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구: 회복탄력성의 매개효과를 중심으로. 방송문화진흥회 「방송과 커뮤니케이션」 20(2).
- 조영복·이나영. (2014). 회복탄력성이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 조직지원과 실책관리문화의 조절효과. 『경영과 정보연구』 33(5).
- 지경이·김정원·권종욱. (2012). 인구통계학적 특성, 리더십 및 조직유효성간의 관계와 조직문화의 매개효과분석. 『경영과 정보연구』, 31(1), pp117-147.
- 진재근. (2020). 조직회복탄력성이 혁신행동과 일탈행동에 미치는 영향. 공주대학교 일반대학원 경영학과 박사논문.
- 찰스 헨디. (2011). 최고의 조직은 어떻게 만들어지는가. 위즈덤하우스.
- 하미승. (2017). 리더십: 이론과 개발. 윤성사.
- 한국행정연구원. (2021). 2020년 공직생활실태조사
- 한예경·윤선영. (2020). [Biz times] 코로나가 바꾼 리더십... 위기 관리형 리더 지고 위기 후 내다보는 리더 뜬다. 매일경제.
<https://www.mk.co.kr/news/business/view/2020/05/464444/>에서 검색
- 행정안전부. (2021). 공직사회 조직문화 혁신, 본격적으로 가동, 보도자료.
https://www.mois.go.kr/frt/bbs/type010/commonSelectBoardArticle.do;jsessionid=B85Q1mymFsW79uPzzHsZ9TED.node50?bbsId=BBSMSTR_000000000008&nttId=84450에서 검색
- Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International journal of health policy and management*, 7(6), 491.
- Barney, J. (1986a), Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?, *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Barney, J. (1986b), Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy, *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, Winter: 22.
- Bennis, Warren G. & Nanus, Burt. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. Newyork:Harper & Row.
- Bolman, L & T. Deal. (2017). *Reframing Organizations*.

- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, May, 46–55.
- Druss, R. G., & Douglas, C. J. (1988). Adaptive responses to illness and disability: Healthy denial. *General hospital psychiatry*, 10(3), 163–168.
- Edgar H. Schein. (2017). *Organizational Culture and Leadership*.
- Foss, N. J. (1996). Whither the competence perspective? In N. J. Foss & C. Knudsen (Eds.), *Towards a competence theory of the firm*. London: Routledge.
- Hinton, P. R., Brownlow, C., McMurray, I., Cozens, B., & Explained, S. P. S. S. (2004). *Routledge Inc*. East Sussex, England
- Holaday, M., & Terrell, D. (1994). Resiliency characteristics and Rorschach variables in children and adolescents with severe burns. *The Journal of burn care & rehabilitation*, 15(5), 455–460.
- Horst W. J. Rittel, & Webber, M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155–169.
- Justyna Tasic, Sulfikar Amir, Jethro Tan & Majeed Khader (2020) A multilevel framework to enhance organizational resilience, *Journal of Risk Research*, 23:6, 713–738, DOI: 10.1080/13669877.2019.1617340
- Kerr, S. & Jermier, J.M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*. 22(3): 375–403
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397.
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural hazards review*, 14(1), 29–41.
- Lengnick–Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick–Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), 243–255.
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The bell journal of Economics*, 418–438.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child development*, 71(3), 543–562.
- Maguire, B. and Cartwright, S. (2008). *Assessing a community's capacity to manage change: a resilience approach to social assessment*, Canberra: Bureau of Rural Sciences.

- Mallak, L. A. (1998b). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, 40(6), 8–13
- McManus, S. (2008). *Organizational resilience in New Zealand*. Ph.D. Thesis, Univ. of Canterbury, Christchurch, New Zealand.
- Odeh, R. B. M., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., & Alshurideh, M. T. (2021). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation [On-Line]. Retrieved from https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4391952/mod_resource/content/1/Prahalad%20Hamel.pdf
- Reivich, K., & Shatté, A. (2002). *The resilience factor: 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles*. Broadway books.
- Rubin, P. (1973), "The Expansion of Firms," *Journal of Political Economies*, 18(4), 936–949.
- Rutter, M. (1990). Psychosocial resilience and protective mechanisms. In J. Rolf, A. S. Masten, D. Cicchetti, K. H. Nuechterlein & S. Weintraub(Eds.), *Risk and protective factors in the development of psychopathology*, 181–214. New York: Cambridge.
- Sharma, S., & Sharma, S. K. (2016). Team Resilience: Scale development and validation. *Vision*, 20(1), 37–53.
- Southwick, F.S., Martini, B.L., Charney, D.S. and Southwick, S.M. (2017), "Leadership and resilience", in Marques, J. and Dhiman, S. (Eds), *Leadership Today*, Springer Texts in Business and Economics, Springer, Cham, doi: 10.1007/978-3-319-31036-7_18.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45–62.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. (2003). "Organizing for resilience" In *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline(94–110)*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Teech, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- UNISDR. (2015). Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030, United Nations.
- Wagnild, G. M., & Young, H. M. (1993). Development and psychometric. *Journal of nursing measurement*, 1(2), 165–17847.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing T. S., Peterson S. J. (2008).

- Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Werner, E. E., & Smith, R. (1977). *Kauai's children come of age*. Honolulu: University of Hawaii Press.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Whitman, Z. R., Kachali, H. Roger, D., Vargo, J. & Seville, E. (2013). Short-form version of the Benchmark Resilience Tool(BRT-53). *Measuring Business Excellence*. 17(8), 1-14.
- Wildavsky (1988). *Searching for Safety*. Routledge.
- Yang, C. H. (2010). Study on resource-based theory and future research field. *Commercial Research*, 399, 26-29.
- Yossi Sheffi, James B. Rice Jr. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 41-48.

-
- * **이효주**: 성균관대학교 국정전문대학원에서 박사학위를 취득하고, 현재 성균관대학교 공공인재개발연구센터 선임연구원, 한국조세재정연구원 위촉연구원으로 재직 중이다. 주요 관심분야는 "인적자원관리", "조직행태" 등이다. 최근 논문으로는 "Does Grit Matter to Employees' Quality of Work Life and Quality of Life? The Case of the Korean Public Sector", "Mechanisms of Perceived Accountability in Korean NPOs: activating the dynamics of NPM-driven and Confucian-driven cultures" 등이 있다.(ddolmang@skku.edu)
- * **김성엽**: 성균관대학교 국정전문대학원 행정학 석사과정 재학중이며, 공공인재개발연구센터 연구원으로 재직 중이다. 주요 관심분야는 "인적자원관리", "플랫폼정부", "청년정책" 등이다. 최근 논문으로는 "청년정책 거버넌스 체계 현안 분석과 개선방안 연구", "청년세대는 공정성을 어떻게 인식하는가- '인국공 사건'에 나타난 공정성 인식의 테마분석" 등이 있다.(justinkim91@skku.edu)
- * **오수연**: 현재 성균관대학교 국정전문대학원 행정학 석사과정에 재학 중이며, 공공인재개발연구센터 연구원으로 재직 중이다. 주요 관심분야는 "전략적인적자원관리 및 인적자원개발", "조직관리", "리더십", "성과관리" 등이다. 최근 논문으로는 "포스트코로나 시대 공무원 인재개발 전략 연구", "청년정책 거버넌스 체계 현안 분석과 개선방안 연구" 등이 있다.(dgd04058@skku.edu)
- * **박성민**: The University of Georgia에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 성균관대학교 행정학과/국정전문대학원에서 교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 "인적자원관리 및 인적자원개발", "인사혁신", "행정관리" 등이다. 최근 논문으로는 "공직가치 제고를 위한 행동주의적 분석연구", "공직 내 적극행정의 영향요인에 관한 연구", "고등교육정책의 효율성 분석에 관한 연구: 자료포락분석(DEA)기법을 활용한 BK21플러스 사업을 중심으로" 등이 있다.(sm28386@skku.edu)

투고일: 2021.11.23 게재확정일: 2021.12.24

부록

〈표〉 상관관계 분석 결과

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1											
2	.172**	1										
3	.047**	.101***	1									
4	.173**	.516**	.288**	1								
5	.054**	.824**	-.006	.531**	1							
6	.211**	.504**	.082**	.364**	.468**	1						
7	.002	.011	-.012	-.101**	.021	.003	1					
8	.047**	.023	-.007	-.025	.023	.026	.460**	1				
9	.079**	-.013	.014	-.014	-.011	.023	.323**	.769**	1			
10	.135**	.067**	-.022	.069**	.081**	.074**	.075**	.138**	.160**	1		
11	.110**	.041**	-.013	.060**	.053**	.061**	.075**	.153**	.169**	.786**	1	
12	.109**	.144**	-.021	.087**	.158**	.119**	.117**	.225**	.192**	.611**	.634**	1

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

1=성별(남성:1, 여성:0), 2=나이, 3=학력, 4=직급, 5=재직기간, 6=혼인상태(배우자 있음:1, 배우자 없음:0), 7=업무수행자원, 8=의사결정, 9=성과관리 피드백, 10=거래적 리더십, 11=변혁적 리더십, 12=회복탄력성