

공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향 그리고 거래적·변혁적 리더십의 조절효과

The Effects of Public Service Motivation on Innovative Behavior and Moderation of Transformational and Transactional Leadership

저자 (Authors)	임재영, 문국경, 조혜진 Lim, Jae Young, Moon, Kuk-Kyoung, Cho, Hye Jin
출처 (Source)	한국사회와 행정연구 30(2) , 2019.8, 31-53(23 pages) KOREAN SOCIETY AND PUBLIC ADMINISTRATION 30(2) , 2019.8, 31-53(23 pages)
발행처 (Publisher)	서울행정학회 Seoul Association For Public Administration
URL	http://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE09148254
APA Style	임재영, 문국경, 조혜진 (2019). 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향 그리고 거래적·변혁적 리더십의 조절효과. 한국사회와 행정연구, 30(2), 31-53
이용정보 (Accessed)	연세대학교 165.***.14.104 2021/09/15 22:41 (KST)

저작권 안내

DBpia에서 제공되는 모든 저작물의 저작권은 원저작자에게 있으며, 누리미디어는 각 저작물의 내용을 보증하거나 책임을 지지 않습니다. 그리고 DBpia에서 제공되는 저작물은 DBpia와 구독계약을 체결한 기관소속 이용자 혹은 해당 저작물의 개별 구매자가 비영리적으로만 이용할 수 있습니다. 그러므로 이에 위반하여 DBpia에서 제공되는 저작물을 복제, 전송 등의 방법으로 무단 이용하는 경우 관련 법령에 따라 민, 형사상의 책임을 질 수 있습니다.

Copyright Information

Copyright of all literary works provided by DBpia belongs to the copyright holder(s) and Nurimedia does not guarantee contents of the literary work or assume responsibility for the same. In addition, the literary works provided by DBpia may only be used by the users affiliated to the institutions which executed a subscription agreement with DBpia or the individual purchasers of the literary work(s) for non-commercial purposes. Therefore, any person who illegally uses the literary works provided by DBpia by means of reproduction or transmission shall assume civil and criminal responsibility according to applicable laws and regulations.

공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향 그리고 거래적·변혁적 리더십의 조절효과*

임재영**·문국경***·조혜진****

그동안 공공봉사동기에 관한 경험적 연구가 활발히 전개되었으나 공공봉사동기와 조직효과성 간 관계가 조직적 맥락에서 달라지는지를 검증한 연구는 아직 미흡하다. 본 연구는 한국행정연구원이 중앙 및 지방공무원들을 대상으로 수집한 2016년 「공직생활에 대한 인식조사」 설문자료를 사용하여 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향과, 상황적 요인으로 거래적·변혁적 리더십의 조절효과를 분석하였다. 분석결과 공공봉사동기는 혁신행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 더해 거래적 리더십 수준이 커질수록 공공봉사동기와 혁신행동 간 긍정적 관계가 약화하는 반면, 변혁적 리더십 수준이 커질수록 공공봉사동기와 혁신행동 간 긍정적 관계는 강화되는 조절효과를 확인하였다. 본 연구의 분석결과는 공공조직에서 공공봉사동기와 리더십 스타일 간 적합성에 대한 이론적 이해를 도모하며, 리더십을 통해 공공봉사동기의 영향력을 증진할 수 있는 정책적 함의를 제시한다.

주제어: 공공봉사동기, 혁신행동, 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 조절효과

I. 서론

현대 공공조직의 환경은 급속하게 변화하고 있고, 공공서비스에 대한 국민의 요구도 더욱 다양화되고 있다(남승하·정종원, 2017). 이러한 환경변화에 적절히 대처하고 조직의 성과를 올리기 위해서는 조직경쟁력의 핵심요소인 조직구성원들의 창의적 사고와 행동이 어느 때보다 절실하다(류은영, 2014; 남승하·정종원, 2017). 즉 조직구성원의 직무수행 방법, 공공서비스의 생산과 제공 방식, 정책품질의 제고 등을 위해서는 조직의 모든 활동과 관리정책에 혁신적인 요소가 개입되고 작동되어야 하는 것이다(김은희·김효순·박희서, 2008).

동서고금을 막론하고 창의성과 혁신성은 효과적인 조직목표 달성을 위한 중요한 가치로 간

* 논문심사과정에서 조언을 아끼지 않은 익명의 심사위원들에게 감사드립니다.

** 주저자, 서울대학교 행정대학원 정부경쟁력연구센터 전임연구원(jaeyounglim@yahoo.com).

*** 교신저자, 인하대학교 행정학과 조교수(kkmoon@inha.ac.kr).

**** 공동저자, 인하대학교 행정학과 박사 후보생(chjplus@naver.com).

주된다. 따라서 무사안일주의와 복지부동의 대명사로 여겨지는 공공조직에서 구성원들의 혁신 행동을 유발하고 유지하는 방안은 조직관리자와 행정학자들의 오랜 숙제이기도 하다(정석환, 2017). 가령 20년 전 김대중 정부에서 본격적으로 시작된 신공공관리(New Public Management)의 특징은 공공조직의 변화 및 혁신관리였으며, 이후의 정권에서도 공공기관 혁신, 창조적 조직 문화, 지역혁신 등은 정부조직 선진화의 궁극적 지향점이었다. 또한, 최근 4차 산업혁명의 도래와 함께 문재인 정부는 100대 국정과제에 조직혁신의 필요성을 담아냈다. 이러한 정부 기조와 발맞추어 다수의 행정학자 역시 공공조직 구성원들의 혁신행동을 유도하는 조직의 환경, 개인적 특성, 관리기법 등에 관한 자료를 수집하고 실증적으로 분석하였다(최예나, 2019; 조일형·전인석·채경진, 2018; 김은희·김효순·박희서, 2008).

조직 내 구성원들의 혁신행동을 끌어내고 촉진하는 방법으로 간주되는 것 중 하나가 바로 동기부여이다(박순환·이병철, 2017; 김태호·노종호 2010). 특히 본 연구에서는 공공부문 종사자들의 독특한 내재적 동기로 제시되는 공공봉사동기(PSM: Public Service Motivation)에 주목하였다. 공공봉사동기 개념은 물질적·경제적 보상보다는 시민에 대한 봉사나 공익정신, 질 좋은 공공서비스 제공에 대한 개인의 신념 또는 기질로 정의되며(김태호·노종호, 2010), 그동안 공공봉사동기가 조직효과성에 미치는 다수의 경험적 연구가 이루어졌다(박순환·이혜연, 2017; 김정인, 2014; 최무현·조창현, 2013; 박정화·심동철, 2018). 따라서 공공봉사동기가 충만한 구성원은 정책형성 과정에 적극적으로 참여하고 정책수혜집단의 이익 극대화를 위해, 현재의 조직상태에 안주하기보다는 정책개선과 효과적인 직무수행 방식을 발굴하려는 혁신행동을 보일 것이다(박순환·이병철, 2017; 김태호·노종호 2010). 이처럼 공공봉사동기가 혁신행동에 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 기대에도 불구하고, 이에 관한 실증연구는 아직 부족한 상황이다. 따라서 본 논문에서는 공공조직에서 공공봉사동기와 혁신행동 간 관계를 검증함으로써 기존 연구의 공백을 메꾸고, 이를 통해 구성원 개인의 혁신행동을 촉진하기 위한 효과적인 관리전략을 제시하고자 한다.

이와 더불어 본 연구는 공공봉사동기와 혁신행동 간 관계만을 탐색하는 데 그치지 않고, 상사의 거래적·변혁적 리더십 스타일이 공공봉사동기의 영향력을 좌우하는지를 검증하였다. 상황이론에 따르면 모든 조직에 공통으로 적용될 수 있는 유일한 관리전략(one best way)은 존재하기 어려우며, 조직 내·외부 상황에 적합한 관리체계가 필요하다(Burns & Stalker, 1961). 즉, 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 효과는 개인을 둘러싼 조직적 맥락과의 적합성(compatibility)에 따라 달라질 수 있다(최낙범·이수영, 2016). 특히 부하의 동기부여가 상사의 리더십 스타일에 따라 달라질 수 있음을 고려하면(Graves et al., 2013; 양재완, 2013), 거래적·변혁적 리더십은 공공봉사동기의 영향력을 변화시키는 중요한 상황적 조건으로 볼 수 있다(Yukl, 2012). 본 연구에서는 공공봉사동기 이론과 자기결정성이론을 결합하여 거래적·변혁적

리더십의 조절효과를 예측하였다(박주원·조운직, 2016; Vandenabeele et al., 2014). 자기결정성이론에 따르면 내재적 동기로서 공공봉사동기는 개별적 성과와 보상 또는 처벌을 강조하는 거래적 리더십 보다, 조직의 비전 제시, 임파워먼트, 도전적인 목표 설정 등을 리더의 주요 행동으로 보는 변혁적 리더십과 적합성이 더욱 클 것으로 기대된다. 즉 거래적 리더와 달리 변혁적 리더는 부하 직원의 자기결정성 수준을 크게 하여 내재적 동기인 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향을 강화할 가능성이 크다. 따라서 두 가지 리더십 스타일이 공공봉사동기와 혁신행동 간 관계에 미치는 조절효과에 관한 분석 및 그 결과는 성과와 실적 중심의 관리를 강조하는 현대 공공부문 관리전략에 대한 이론적·정책적 함의를 제시하는데 크게 기여할 것이다.

본 연구는 다음과 같이 전개된다. 먼저 공공봉사동기, 혁신행동, 거래적·변혁적 리더십에 관한 선행연구를 바탕으로 연구가설을 도출할 것이다. 이어 한국행정연구원에서 실시한 2016년 「공직생활에 대한 인식조사」 설문자료를 활용하여 가설을 검증하고, 도출된 분석결과를 바탕으로 이론적·정책적 함의를 도출할 것이다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

1. 공공봉사동기와 혁신행동

혁신(innovation)은 다소 모호하고 추상적인 개념이기 때문에(김태호·노종호, 2010), 학자마다 다양하게 정의하고 있다(류은영, 2014). 예컨대 Van de Ven(1986: 591)은 혁신을 “조직구성원들이 새로운 아이디어를 개발하고 실행하는 것”으로 정의하였으나, Amabile (1988: 126)은 “개인이나 조직이 창의적인 아이디어를 선택하고 이를 유용한 상품, 서비스 및 조직 운영방법으로 전환하는 과정”으로 간주하였다. 한편 공공조직에서의 혁신에 대해 Berry & Berry (1990: 395)는 “정부의 정책 및 행정과 관련된 문제를 파악하고, 정보 또는 지식을 창출하여 새로운 행정프로그램이나 정책을 개발하는 것”으로 정의하기도 하였다. 기술된 내용을 살펴보면, 혁신이란 단순히 새로운 아이디어를 발굴하는 단계를 넘어서 이를 실제로 조직운영 과정에 적용하려는 노력을 포함한 개념으로 이해할 수 있다(김구, 2008). 또한, 혁신은 활동 수준에 따라 개인수준과 조직수준의 혁신으로 구분할 수 있다(김영곤·김주경 2016). 조직수준의 혁신은 혁신의 주체를 조직으로 보는 것으로, 조직목표 달성을 위해 새로운 기술, 과업구조 및 의사결정 절차 등을 개발하고 적용하는 활동을 내포한다(Damanpour, 1988). 반면 본 연구의 관심 대상인 개인수준에서의 혁신행동은 조직 내 개별 구성원이 혁신의 주체이며 성과향상을 위해 새로운 아이디어를 개발하고 이를 직무수행에 적용하는 활동과정이라 볼 수 있다(Scott & Bruce, 1994).

변화하는 환경에 적절히 대응하고, 조직이 지속해서 성장하기 위해서는 창의적인 업무방식 및 독창적이고 유용한 아이디어 창출을 통한 혁신을 필요로 한다(송정수·양필석, 2009). 특히 조직수준에서의 혁신은 개인수준에서 시작한다고 보면(김영곤·김주경, 2016; 김태호·노종호 2010), 과업수행 방식과 문제 해결을 위한 조직구성원의 새로운 아이디어 개발 및 실천은 조직발전을 위해 매우 중요하다(Van de Ven, 1986). 이러한 중요성에 따라 지난 10여 년 동안 구성원 개인의 혁신행동을 유발하는 요소를 발굴하기 위한 실증연구가 활발히 전개되었다. 예컨대 최근 조일형·전인석·채경진(2018)은 문화재청을 대상으로 조직문화와 혁신행동의 간 관계를 분석한 결과, 관계지향문화와 시장지향문화는 혁신행동에 부정적인 영향을 미치지만, 혁신지향문화는 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 파악하였다. 한편 직무태도와 혁신행동의 관계에 관한 경험적 연구결과에 따르면, 직무만족, 조직몰입도 및 자기효능감이 높은 구성원일수록 그렇지 않은 구성원보다 새로운 아이디어를 개발하여 과업에 적용하려고 한다(최예나, 2019; 남승하·정종원 2017). 그뿐만 아니라 조직공정성 및 업무의 자율성 역시 구성원의 혁신행동에 긍정적 영향을 미친다(정재화·강여진 2007; 이용규·정석환 2007; 최예나 2019; 김화연·오현규 2018).

조직문화, 직무태도, 공정성, 업무 자율성 등 혁신행동을 유발하는 요인들을 밝힌 다수의 선행연구가 존재하지만 직무동기와 혁신행동 간 관계를 실증한 경험적 연구는 아직 부족한 상황이다(김태호·노종호 2010; 박순환·이병철, 2017; Ritz et al., 2016). 특히 창의적인 아이디어를 개발하고 그것을 활용하려는 혁신행동은 개별 조직구성원의 자발적 동기에서 비롯된다는 점을 고려할 때(박순환·이병철, 2017), 공무원의 혁신행동과 내재적 동기부여에 관한 관계를 실증적으로 탐색해 보는 것은 공공조직혁신의 출발점이라고 해도 과언이 아니다(김태호·노종호 2010). 선행연구에 따르면 공공조직 종사자들은 민간부문 종사자와 달리 보수나 금전적 보상과 같은 외재적 보상보다, 과업수행에 따른 보람과 성취감 등의 내재적 보상으로 인해 더욱 동기부여를 받는다(도명록·최유진·이근주, 2018).

공공봉사동기는 공공부문 종사자의 독특한 내재적 동기로서 행정학에서 중요한 연구주제로 다루어졌다(김상묵, 2018; Brewer & Seldon, 1998). 공공봉사동기는 학자마다 조금씩 다르지만, 대체로 “사리사욕이 아닌 공익과 공공가치를 추구하면서, 국가와 국민을 위해 의미 있는 봉사를 하려는 개인의 성향”으로 정의할 수 있다(Kim, 2018: 133). 즉 자기희생(self-sacrifice)을 감수하고라도, 국민에게 나은 공공서비스를 제공하여 공익증진에 기여하고자 하는 이타적 동기이다(Brewer & Seldon, 1998; 김선희·심동철·박현희, 2018). 공공봉사동기는 합리적(rational), 규범적(norm-based), 정서적 동기(affective motives)의 세 가지 차원으로 구분된다(Perry & Wise, 1990). 합리적 동기는 정책과정에 적극적으로 참여함으로써 사회적으로 의미 있는 일을 수행하고자 하는 동기이다. 규범적 동기는 공공조직 구성원으로서 공익에 봉사하고 사회적 형평을 추

구하며 공공선(公共善)을 증진하고자 하는 동기이다. 마지막으로 정서적 동기는 사회적 약자를 보호하고 개인의 성취보다는 사회적 가치에 헌신하려고 하는 선의의 애국심이다.

공공봉사동기는 공공조직 구성원의 혁신행동을 유발하는 중요한 심리적 자원이다(남승하·정종원, 2017; Miao et al., 2018; Rainey, 2014). 공공봉사동기가 큰 구성원일수록 공익추구를 위해 창의적이고 진취적인 행동을 자발적으로 하려고 하기 때문이다. 즉 공공봉사동기가 충분한 구성원은 정책형성 과정에 적극적으로 참여하고 공공정책에 몰입하는 과정에서, 정책수혜 집단의 이익을 극대화하기 위한 수단으로 정책개선과 효과적인 직무수행 방식을 발굴하려는 행동을 보일 것이다(김태호·노종호 2010). 그뿐만 아니라 조직구성원의 규범적 동기도 혁신행동과 긍정적 관계가 있을 것이다. 예컨대 공익몰입도가 높은 공무원은 정부 전체에 충성하고 사회적 형평성을 높이려는 방법으로 혁신을 통한 업무의 개선 및 효율화를 추진할 것이다. 공공봉사동기는 공무원에게 새로운 업무방식을 고안해 내고 사회적 문제를 효과적으로 해결하기 위한 아이디어를 창출하게 함으로써 조직목표 달성 및 행정서비스의 형평성을 향상하는 데 이바지하도록 한다. 마지막으로 정서적 동기의 측면에서 공무원의 이타주의적 성향도 공무원의 혁신적 업무 행동을 증가시키는 요인이 될 수 있다(김태호·노종호 2010). 즉 동정과 자기희생 정신이 강한 공무원은 사회적 약자를 보호하고 금전적 보상에 상관없이 개인의 성취보다 사회에 공헌하려고 할 것이다(Ritz et al., 2016). 이러한 친 사회적 동기는 공무원이 창의적 사고와 도전정신을 바탕으로 소외계층 및 저소득층의 문제 해결과 복지향상을 위한 공공정책 개발에 더욱 몰입하게 할 것이다(남승하·정종원 2017). 실제로 공공조직을 대상으로 공공봉사동기와 혁신행동 간 관계를 조사한 선행연구에 따르면, 공공봉사동기가 큰 구성원일수록 그렇지 않은 구성원보다, 업무와 관련된 문제점을 해결하기 위해 새로운 아이디어를 도출하고 적용하며 확산시키려는 혁신행동을 보인다(김태호·노종호 2010; 남승하·정종원 2017; Hatmaker et al., 2014). 이상의 논의를 토대로 공공봉사동기와 혁신행동 간 긍정적 관계가 있을 것을 예측할 수 있으며, 따라서 본 연구는 다음과 같이 <가설 1>을 설정하였다.

가설 1: 공공봉사동기는 혁신행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

2. 거래적·변혁적 리더십의 조절효과

상황 이론(contingency theory)에 따르면, 개인은 자신이 처한 조직의 내·외부적 환경을 해석하고 의미를 부여함으로써 자신의 태도와 행동을 결정하려고 한다(진종순, 2015). 즉 직무동기가 직무태도 및 행동에 미치는 영향력은 조직구성원이 처한 조직적 맥락에 따라 다를 수 있다(최낙범·이수영, 2016). 따라서 상황이론에서는 독립변수와 종속변수와의 직접적 관계와 더불어 그러한 관계가 상황적 특성에 따라 어떻게 조절되는지가 강조된다(류태모·위희경·정

현우, 2014; 강황선·윤태원, 2010). 이러한 논리를 본 연구에 적용하면 조직구성원이 처한 상황적 조건을 간과하고, 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 직접적 효과만을 분석하는 것은 비현실적일 뿐만 아니라 편향된 결과를 제시할 가능성이 크다(Coursey et al., 2012; 박주원·조윤직, 2016; 최낙범·이수영, 2016). 실제로 최근 다수의 연구에서 조직구조(문국경·임재영, 2019; 임재영·문국경, 2019), 조직문화(이강문, 2017), 직무특성(최낙범·이수영, 2016; 최낙범·전대성, 2016; 박주원·조윤직, 2016), 보상제도(박순애·이혜연, 2017) 등 다양한 상황요인이 공공봉사동기의 영향을 조절한다는 경험적 증거가 제시되었다. 하지만 리더십 스타일이 공공봉사동기와 혁신행동 간 관계를 어떻게 변화시키는지 충분히 규명되지 못했다. 특히 상사의 리더십이 구성원의 동기부여 및 직무행동에 영향을 줄 수 있는 핵심적 요인임을 고려한다면(Yukl, 2002), 공공봉사동기와 부합하는 리더십 스타일을 파악하는 것은 효과적인 조직관리를 설계하기 위한 필수조건이라 볼 수 있다.

다양한 리더십 스타일 중 본 연구는 거래적 리더십과 변혁적 리더십에 주목하고자 한다. 그 이유는 공공부문에 있어 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 불확실한 환경에서 조직의 경쟁력과 성과를 증진하는데 핵심적인 역할을 할 뿐만 아니라(류은영·유민봉, 2008), 구성원의 태도와 행위를 결정짓는 중요한 변수로 간주되기 때문이다(진종순, 2015; 홍승희·김구, 2014).

거래적 리더십(transactional leadership)과 변혁적 리더십(transformational leadership)에 대한 이론은 Burns(1978)가 처음 제시하였고, 그 이후 Bass(1985)가 그 범위와 특성 등을 구체화하였다. 먼저 거래적 리더십은 리더가 부하의 성과에 대한 보상이나 처벌이라는 거래를 통해 영향력을 행사하는 과정을 의미한다. Bass(1985)에 따르면 거래적 리더십의 특징으로는 상황적 보상행위(contingent reward behavior)와 예외에 의한 관리(management by exception)가 있다(Bass, 1985). 상황적 보상행위는 리더가 부하의 바람직한 행위를 강화(reinforcement)하기 위해 가치 있는 보상을 제공하는 정도이고, 예외에 의한 관리는 부하가 실수하거나 예외상황에 직면했을 경우 개입하여 시정조치를 취하는 것을 의미한다(김호정, 2001). 다시 말해, 거래적 리더는 부하 직원이 높은 성과를 달성했을 경우 임금인상, 칭찬 또는 승진 등을 제공하며, 성과 미달 및 목표수행 과정에서 오류를 범했을 때는 부하의 직무에 개입하여 임금삭감 및 해고 등의 처벌을 한다.

반면 변혁적 리더십은 부하들이 개인적 이해관계를 넘어 고차원적인 욕구를 충족하고 가치 있는 성과를 달성할 수 있도록 영향력을 행사하는 과정이다(진종순, 2015). 변혁적 리더십의 구성요소로는 이상적 영향력(idealized influence), 영감적 동기부여(inspirational motivation), 지적 자극(intellectual stimulation), 개별적 배려(individualized consideration) 등 네 가지가 있다(김호정, 2001; 진종순, 2015). 즉 변혁적 리더는 구성원이 조직발전을 위한 이상적인 비전과 가치관을 내면화하도록(이상적 영향력) 고무하고, 칭찬과 격려를 통해 구성원의 열정과 활기를

불러일으키며(영감적 동기부여), 창의적인 업무수행과 새로운 아이디어를 제시할 수 있도록 구성원을 자극하고(지적 자극), 개개인의 욕구 차이를 인정하고 존중하여 높은 성과를 달성할 수 있도록 구성원의 잠재력을 개발해 준다(개별적 배려).

그렇다면 거래적 리더십과 변혁적 리더십이라는 상황적 조건이 공공봉사동기와 혁신행동 간 관계를 어떻게 조절할 수 있을까? 본 연구는 거래적·변혁적 리더십이 내재적 동기의 수준을 결정짓는 자기결정성과 연관되어 있다는 점에 착안하여(이인호·탁진국, 2010), 최근 동기이론 중의 하나로 주목받고 있는 자기결정성 이론(self-determination theory)을 적용하여 두 리더십 스타일의 조절효과 가능성을 설명하고자 한다(박주원·조윤직, 2016). 자기결정성 이론에 따르면 인간은 누구나 자신의 성장을 적극적으로 지향하며, 이를 위해 외부의 보상이나 압력이 아닌, 자기 스스로 사고와 행동을 조절하고자 하는 자기결정성을 가진 존재이다(Deci & Ryan, 1985). 자기결정성 수준이 높은 상태는 내재적 동기가 발현된 경우로 개인의 행동 그 자체가 즐거움이 되고 성취감을 주는 것이라 할 수 있고, 반면에 자기결정성 수준이 낮은 상태에서는 외재적 동기가 발현된 경우로 물질적 보상을 얻거나 처벌을 피하고자 수동적인 행동을 한다. 이러한 자기결정성에 영향을 미치는 기본심리욕구는 자율성(autonomy), 역량성(competence), 관계성(relatedness) 등이 있으며, 세 가지 심리욕구에 대한 만족이 이루어지면 개인의 내재적 동기가 촉진된다(Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000; 서은혜·이효준·박성민, 2018). 자율성은 조직구성원이 자신의 과업을 수행하는 방법과 과정에서 발휘할 수 있는 재량의 정도를 의미하며, 역량성은 과업을 성공적으로 수행하고자 자신의 능력 및 기술을 최대한으로 발휘하려는 욕구를 의미한다(서은혜·이효준·박성민, 2018). 그리고 관계성은 다른 사람과의 상호작용을 통해서 정서적 결속감을 가지려는 욕구이다(박주원·조윤직, 2016).

Deci et al.(2017: 31~32)에 따르면 변혁적 리더십은 조직구성원의 기본심리 욕구를 충족시키는 리더십 스타일이지만, 거래적 리더십은 기본심리 욕구 충족을 방해하는 리더십 스타일로 구성원의 내재적 동기를 강화하는 데 적합하지 않다. 먼저 거래적 리더는 성과 달성과 같은 부하의 바람직한 행동에 대해 보상을 제공하고 그렇지 못하면 처벌하여 부하의 자기결정성 수준을 감소시킬 것이다(Hetland et al., 2011). 즉 거래적 리더십의 특징인 상황적 보상은 부하가 달성할 성과 기준을 명확히 설정하고 달성 여부에 따라 외재적 보상인 급여 및 성과급을 통해 부하의 동기를 유발하려 함으로써 자율성에 대한 욕구 불만족을 발생시킬 것이다. 상사와 거래적 교환관계에 있는 부하는 성과 기준과 보상을 자신의 행위를 통제하기 위한 수단으로 인식하여 자기결정감을 상실할 가능성이 크다(박순애·이혜윤, 2017). 다시 말하면 리더에게서 제공되는 외재적 보상이 자신에 대한 통제의 위치(locus of control)를 내부에서 외부로 전환하여 내적 동기를 약화하는 것이다. 그뿐만 아니라 거래적 리더는 조직 전체의 목표달성을 위해 부하들을 동기부여 하기보다는, 과업수행 결과에 따른 즉각적인 보상을 통해 단기적 성과향상을 강조하

기 때문에 부하들의 관계성 및 역량감에 대한 욕구를 채워주는 데 한계가 있다. 결국, 외재적 보상과 처벌을 특징으로 하는 거래적 리더십은 조직구성원들의 자기결정성 수준을 감소시킬 것이며, 이로 인해 내재적 동기의 하나인 공공봉사동기를 구축(crowding-out effect)할 것이다 (Georgellis et al., 2011; 박순애·이혜윤, 2017).¹⁾ 비록 부하의 공공봉사동기가 충분하더라도 상사의 거래적 리더십으로 인해 공공봉사동기와 혁신행동 간 긍정적 관계가 약화할 것이다.

가설 2: 거래적 리더십이 강할수록 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향은 낮아질 것이다.

반면 변혁적 리더십은 조직구성원의 자기결정성 수준을 증가시켜 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향력을 강화할 것이다. 우선 변혁적 리더는 부하에게 과업에 대한 일정한 권한과 책임을 부여하여 자발적인 업무수행을 유도할 뿐만 아니라 조직의 매력적인 미래를 내재화할 수 있도록 격려하여 팀 정신을 배가시킨다(홍승희·김구, 2014). 이와 같은 변혁적 리더의 이상적 영향력과 영감적 동기부여 행위는 목표나 과업진행 방식을 스스로 결정할 수 있는 재량을 부여하고, 공동체 의식을 고취하여 부하의 자율성과 관계성에 대한 욕구를 충족시켜 줄 것이다. 또한, 부하 개개인의 욕구에 관심을 가지며 잠재역량을 찾을 수 있도록 도와주는 리더의 개별적 배려 행위와 부하에게 의사결정에 참여할 기회를 부여하고 창의적인 방식으로 생각할 수 있도록 도와주는 지적자극 행위는 자율성과 역량감에 대한 욕구를 충족시킬 것이다. 즉 변혁적 리더십은 조직구성원의 자기결정성 수준을 높이는데 기여하며(Kovjanic et al., 2012), 결국 공공봉사동기와 혁신행동 간 긍정적 관계를 강화하는 역할을 할 것이다.

가설 3: 변혁적 리더십이 강할수록 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향은 커질 것이다.

III. 연구설계

1. 표본과 자료수집

본 연구의 가설을 검증하기 위해 2016년 한국행정연구원에서 수집한 「공직생활에 대한 인식조사」 설문자료를 활용하였다. 이 자료는 정부의 인적자원관리에 대한 공무원의 인식을 파악하기 위한 목적으로 42개 중앙부처 및 17개 광역자치단체에 소속된 일반직 공무원을 대상으로 진행되었다. 주요 조사내용은 업무환경, 인사제도, 동기부여, 조직행태 및 행동 등이다. 다

1) 동기부여가 구축된다는 것은 임금, 성과급, 승진 등의 외재적 보상이 일 자체의 흥미 및 의미 등에서 유발되는 내재적 동기부여를 훼손하는 것을 의미한다(도명록·이근주·최유진, 2018).

단계층화추출법을 활용하여 중앙공무원 1,340명과 지방공무원 730명의 표본을 추출하였으며, 주요 설문조사 방법으로 이메일(email) 웹 조사가 사용되었다. 한편 조사대상 기관의 특성상 이메일 송수신이 어려운 경우 「서면조사」 방법이 활용되기도 하였다(한국행정연구원 2017). 설문응답자의 자세한 인구통계학적 특성은 아래 <표 1>에 제시되었다.

<표 1> 설문응답자 기초통계

구분	응답자 분포		
	세부구분	빈도	비율(%)
성별	남	1,312	63.38
	여	758	36.62
나이	20대	191	9.23
	30대	817	39.47
	40대	795	39.41
	50대 이상	267	12.20
직급	2~5급	264	12.75
	6~7급	1,192	57.58
	8~9급	614	29.66
재직기간	5년 이하	463	22.37
	6년~10년	398	19.23
	11년~15년	408	19.71
	16년~20년	259	12.51
	21년~25년	295	14.25
	26년 이상	247	11.93
학력	고졸이하	60	2.90
	전문대학 졸업	113	5.46
	대학(4년제) 졸업	1,499	72.42
	대학원 석사 졸업	365	17.63
	대학원 박사 졸업	33	1.59
기관유형	중앙부처	1,340	64.73
	광역자치단체	730	35.27
	전체	2070	100

2. 변수의 측정

앞서 제시했듯이 본 연구의 종속변수인 혁신행동은 조직 내에서 새로운 아이디어를 창출하고 적용하며 실천하는 행동으로 정의할 수 있다(Van de Ven, 1986; 박순환·이병철, 2017). 혁신행동을 측정하기 위해 Scott & Bruce(1994)가 개발한 문항을 참고하여 새로운 아이디어 개발 및 적용을 반영하는 두 개의 문항을 선별하였다(표 2 참조).

독립변수인 공공봉사동기는 공공정책에 대한 호감도, 공익에 대한 몰입, 동정심, 자기희생 등의 네 가지 하위차원으로 구성된다. 공공봉사동기의 측정을 위해 Wright, Christensen, & Pandy(2013)가 제시한 5개 문항 축약척도(global scales)를 사용하였다.

본 연구의 조절변수는 거래적 리더십과 변혁적 리더십이다. 거래적 리더십은 리더가 부하의 성과에 대한 보상이나 처벌이라는 거래를 통해 영향력을 행사하는 과정을 의미하는 반면 변혁적 리더십은 리더가 부하들이 개인적 이익을 넘어 고차원적인 욕구를 충족하고 가치 있는 성과를 달성할 수 있게 하려고 조직의 비전을 제시하고, 동기부여를 하며, 문제 해결의 새로운 방법을 제시할 수 있도록 영향력을 행사하는 과정이다(김호정, 2001; 진중순, 2015; Bass, 1985). 거래적·변혁적 리더십을 측정하기 위해서 고재권·정지훈(2017), 허성욱·최재송(2017) 등의 선행연구에서 사용된 동일한 문항들을 선별하였다.

혁신행동에 영향을 미칠 수 있는 직무명확성, 근무환경, 자원제공 등의 조직적 요인을 통제 변수로 설정하였다. Herzberg(1959)의 동기-위생요인(motivation-hygiene factor)이론에 의하면, 직무자율성, 성장의 기회, 성과에 대한 평가와 인정 등의 동기요인 뿐만 아니라 보수, 고용 보장, 근무환경, 지위 및 감독 등의 위생요인도 조직구성원의 직무태도 및 행동에 영향을 미치는 중요한 요인으로 작용한다. 선행연구에 따르면 위생요인에 대한 불만족은 구성원의 직무태도 및 행동에 부정적 영향을 미친다(강창희·김용훈, 2017; 박홍식·이재일, 2016). 본 연구에서도 직무명확성, 근무환경, 자원제공 등의 위생요인들에 대한 구성원들의 불만족이 증가할수록 혁신행동이 감소할 것으로 예측하였다. 우선 직무명확성은 직무의 범위, 우선순위, 수행방법 등이 명확한 정도를 의미하며(Hassan, 2013), 이러한 특징을 반영하는 세 개의 문항을 선별 하였다. 근무환경이란 직무수행과 관련된 물리적 조건을 총체적으로 일컫는 개념이다(박경효, 2002). 본 연구에서는 물리적 구성요소로서 1인당 점유면적, 사무환경, 휴식공간 등에 대한 구성원의 만족도를 반영하는 문항들을 사용하여 근무환경을 측정하였다. 마지막으로 자원제공은 조직으로부터 직무수행에 필요한 인적·물적·정보 자원을 받는 정도라고 정의할 수 있다(왕태규·주효진·장봉진, 2017). 자원제공을 측정하기 위해 세 개의 설문 문항이 사용되었다. 본 연구에서는 조직적 요인의 통제변수와 더불어 앞서 제시한 성별, 나이, 근무기간, 직급, 학력, 소속기관 등의 인구통계학적 변수들도 통제하였다.

변수를 측정하기 위해 사용된 각각의 문항은 1(‘전혀 그렇지 않다’)에서 5(‘매우 그렇다’)까지의 Likert식 5점 척도로 되어있으며, 자료의 타당성을 검증하기 위하여 구조방정식 모형을 활용한 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 사용하였다. 그 결과 투입된 모든 문항의 표준화 요인적재량(factor loading)은 0.5 이상으로 나타났다. 모형 적합도(goodness of fit)는 1907.392($p < 0.01$), RMSEA=0.063, CFI=0.943, TLI=0.941, SRMR=0.033으로 권장 수용기준을 충족하였다.²⁾ 개념 신뢰도(construct reliability) 분석결과, 모든 변수의 신뢰도는 사회과

학연구에서 일반적으로 제시되는 수용기준인 0.7보다 높게 나타나 변수의 신뢰성이 확인되었다.3) <표 2>는 확인적 요인분석 및 신뢰도 분석결과를 보여준다.

<표 2> 확인적 요인분석 및 개념 신뢰도 분석결과

변수명	설문문항	요인 적재량	신뢰도
혁신행동	나는 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발한다	0.883	0.871
	나는 새롭고 독창적인 업무수행 방식을 창안/적용하도록 노력한다	0.873	
	공익에 봉사하는 일은 의미가 있다	0.748	
	공공서비스는 공익에 기여할 수 있어야 한다	0.804	
공공봉사동기	공공서비스는 시간/노력이 들더라도 민주적으로 결정되어야 한다	0.765	0.908
	비용이 들더라도 모든 국민에게 양질의 서비스가 제공되어야 한다	0.744	
	공공정책을 개발할 때 미래세대의 이익이 고려될 필요가 있다	0.823	
	나는 사회적으로 혜택 받지 못한 사람들에게 동정심을 느낀다	0.749	
	나는 국민들이 불공정한 취급을 받으면 기분이 좋지 않다	0.720	
거래적 리더십	상관은 목표가 달성될 경우 내가 받게 될 보상/이익에 대해 잘 이해시켜 준다	0.903	0.903
	상관은 업무성과에 따른 보상/이익을 얻기 위해 내가 어떻게 해야 하는지를 구체적으로 알려준다	0.911	
	상관은 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다	0.854	
변혁적 리더십	상관은 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다	0.864	0.889
	상관은 내가 낡은 문제를 새로운 시각에서 생각할 수 있도록 이끌어 준다	0.840	
직무명확성	나의 담당 업무에 대한 책임범위가 불분명하다(R)	0.848	0.914
	나의 담당 업무에 대한 우선순위가 불분명하다(R)	0.922	
	나의 담당 업무에 대한 수행방법이 불분명하다(R)	0.882	
근무환경	1인당 점유면적	0.731	0.828
	사무환경(사무집기, 조명, 냉/난방 수준 등)	0.825	
	휴식공간	0.800	
자원제공	나는 인적 자원을 적절히 제공받고 있다	0.771	0.827
	나는 물적 자원을 적절히 제공받고 있다	0.881	
	나는 정보 자원을 적절히 제공받고 있다	0.710	

주) (R)은 역코딩을 의미함

2) 구조방정식 모형에서 모형의 적합도를 판별하기 위해서 일반적으로 쓰이는 것은 χ^2 이지만, 표본의 크기가 클수록 유의미한 결과가 쉽게 도출되는 한계를 가지고 있다. 따라서 이러한 단점을 보완하기 위해 다양한 모형적합도 지수를 함께 살펴봐야 한다(Kline, 2005). 가령 RMSEA(root mean square error of approximation)는 0.08 이하, CFI(comparative fit index)는 0.9이상, TLI(Turker-Lewis index)는 0.9 이상, SRMR(root mean square error of approximation)는 0.05 이하일 경우, 모형이 적합하다고 볼 수 있다.

3) 개념 신뢰도 분석은 항목 간 내적 타당성(construct reliability)을 검증하는 방법으로 일반적으로 Cronbach's α 값을 사용한다. Cronbach's α 값이 0.7 이상이면 변수의 내적 일관성이 크다고 볼 수 있다.

IV. 분석결과

1. 상관관계 분석

〈표 3〉은 변수 간 상관관계를 보여준다. 공공봉사동기와 혁신행동 간 상관계수는 0.236으로 정(+)의 상관관계를 나타낸다. 변혁적 리더십($r=0.399$)과 거래적 리더십($r=0.360$) 모두 혁신행동과 정(+)의 상관관계를 보였다. 또한, 직무명확성($r=0.241$), 근무환경($r=0.179$), 자원제공($r=0.244$) 등도 혁신행동과 정(+)의 상관관계가 있는 것을 확인할 수 있다.

〈표 3〉 변수 간 상관관계 분석

변수	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) 혁신행동	1						
(2) 공공봉사동기	0.236***	1					
(3) 거래적 리더십	0.360***	0.054**	1				
(4) 변혁적 리더십	0.399***	0.092***	0.755***	1			
(5) 직무명확성	0.241***	0.159***	0.338***	0.269***	1		
(6) 근무환경	0.179***	0.012	0.272***	0.261***	0.130***	1	
(7) 자원제공	0.244***	0.116***	0.376***	0.342***	0.293***	0.403***	1
평균	3.232	0.903	3.126	2.994	3.282	2.795	3.094
표준편차	0.721	0.541	0.750	0.763	0.748	0.855	0.700

주: * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

2. 가설검증

본 연구의 가설을 검증하기 위해 통제변수, 독립변수, 상호작용항을 순차적으로 분석모형에 투입하는 위계적 다중회귀분석(hierarchical multiple regression)을 사용하였다. 우선 모형 1에서는 혁신행동을 설명하기 위해 통제변수와 조절변수를 투입하여 살펴보고, 모형 2에서는 PSM이 혁신행동에 미치는 주효과를 확인하기 위한 분석을 진행하였다. 마지막으로 모형 3에서는 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 PSM과 혁신행동 간 관계에 미치는 조절효과(거래적 리더십 \times PSM, 변혁적 리더십 \times PSM)를 분석하였다. 분석결과는 〈표 4〉에 제시하였다.

먼저 모형 1의 통제변수와 조절변수가 혁신행동에 미치는 분석결과를 살펴보면, 인구통계학적 변수 중 성별($\beta=-0.066$, $p<0.05$)과 소속기관($\beta=-0.066$, $p<0.1$)은 혁신행동에 부(-)의 영향을 미치지만 나이($\beta=0.098$, $p<0.01$)과 학력($\beta=0.052$, $p<0.1$)은 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다. 즉 여성보다 남성공무원이 그리고 중앙보다 지방공무원이 더욱 혁신적인 업무

행동을 보이는 것으로 해석할 수 있으며, 연령과 교육수준이 높을수록 혁신행동이 증가하는 것으로 이해할 수 있다. 직무명확성($\beta=0.085$, $p<0.01$)과 자원제공($\beta=0.064$, $p<0.05$) 역시 혁신행동에 통계적으로 유의미하며 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 직무수행의 방법, 책임범위 및 우선순위가 명확할수록 창의적이고 혁신적인 행동이 늘어난다는 점을 알 수 있다(이유수·김학수, 2016). 또한, 인적, 물적, 정보자원 제공 등의 조직자원이 구성원의 기대를 충족하면 조직에 대한 몰입이 향상되고, 결국 혁신행동이 증가한다(제갈란·김학수, 2017). 마지막으로 거래적 리더십($\beta=0.097$, $p<0.01$)과 변혁적 리더십($\beta=0.239$, $p<0.01$) 또한 조직구성원의 혁신행동과 긍정적인 관계를 맺고 있는 것으로 드러났다. 이러한 결과는 부하가 성과를 달성했을 때 동기부여 차원에서 보상을 제공하는 거래적 리더십은 구성원의 혁신행동을 증가시키는 중요한 요인이라는 일부 선행연구 결과와 일치한다(오희재·이규만, 2011). 또한, 부하에게 비전을 제공하고, 창의적인 격려를 하며, 동기를 부여하는 상사의 변혁적 리더십 역시 부하의 새로운 아이디어 창출과 혁신적인 행동을 촉진한다는 점을 알 수 있다(Scott & Bruce, 1994).

〈표 4〉 혁신행동에 대한 회귀분석

	모형1(통제변수)		모형2(주효과)		모형3(조절효과)	
	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.
성별	-0.066	0.028**	-0.065	0.027**	-0.065	0.027**
나이	0.098	0.034***	0.104	0.031***	0.103	0.031***
근무기간	0.023	0.015	0.019	0.014	0.020	0.014
직급	-0.012	0.025	-0.024	0.024	-0.022	0.023
학력	0.052	0.028*	0.042	0.027	0.042	0.027
소속기관	-0.066	0.033*	-0.062	0.030*	-0.060	0.029*
직무명확성	0.085	0.026***	0.063	0.024**	0.062	0.024**
근무환경	0.031	0.020	0.038	0.020*	0.038	0.020*
자원제공	0.064	0.025**	0.048	0.025*	0.047	0.025*
거래적 리더십	0.097	0.036***	0.104	0.035***	0.641	0.234***
변혁적 리더십	0.239	0.037***	0.228	0.037***	-0.309	0.239
공공봉사동기(PSM)			0.242	0.032***	0.226	0.166
PSM × 거래적 리더십					-0.134	0.060**
PSM × 변혁적 리더십					0.135	0.063**
(상수)	1.243	0.150***	0.464	0.158***	0.522	0.636
N	2,070		2,070		2,070	
R^2	0.222		0.253		0.256	

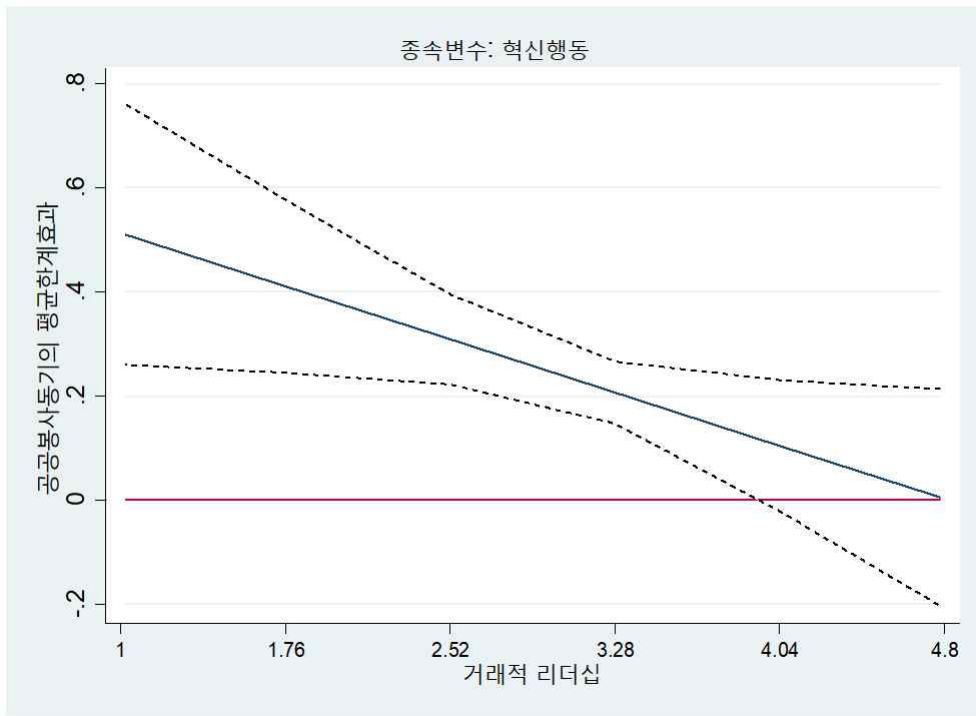
주: * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$; S.E.=강건표준오차(robust standard error)

공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 주효과에 관한 분석결과는 모형 2에 제시하였다. 분석 결과를 보면 공공봉사동기는 혁신행동과 통계적으로 유의미하며 긍정적인 관계를 맺고 있는 것으로 나타나($\beta=0.242$, $p<0.01$), 공무원의 공공봉사동기가 높을수록 혁신행동이 증가할 것이라는 가설 1을 지지하였다. 즉, 공공봉사동기가 높은 공무원일수록 문제 해결을 위한 새로운 아이디어를 창출하고 업무방식을 개선하는 행동을 보인다고 유추할 수 있다(김태호·노종호, 2010).

모형 3에는 상호작용항(공공봉사동기×거래적 리더십, 공공봉사동기×변혁적 리더십)을 투입하여 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 조절효과를 분석하였다. 분석결과에서 드러나듯이 거래적 리더십($\beta=-0.134$, $p<0.05$)과 변혁적 리더십($\beta=0.135$, $p<0.05$)이 공공봉사동기와 혁신행동 간 관계를 조절하는 효과가 통계적으로 유의미한 것으로 나타나, 가설2와 3이 채택되었다. 즉 거래적 리더십의 정도가 높을수록 혁신행동을 증가시키는 공공봉사동기의 영향력이 약화하는 것을 확인할 수 있었으며, 이와 반대로 변혁적 리더십의 정도가 높을수록 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 긍정적 영향력이 강화되는 것으로 드러났다.

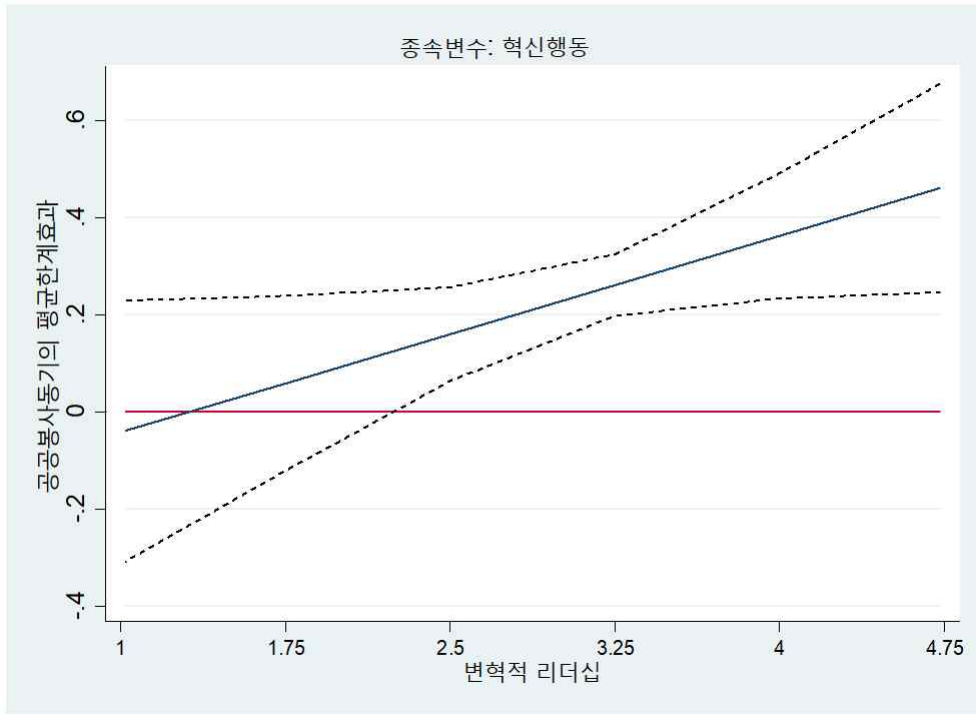
거래적 리더십의 수준에 따른, 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 평균한계효과(average marginal effect)의 변화를 도식화하면 <그림 2>의 그래프와 같다. 우선 그림에서 우하향 실선은 혁신행동에 대한 공공봉사동기의 평균한계효과를 나타내며, 이 실선을 중심으로 위아래 두 개의 점선은 평균한계효과의 95% 신뢰구간을 의미한다. 만약 두 개의 점선이 y축의 0을 나타내는 수평적 실선과 접하지 않으면 거래적 리더십의 변화에 따른 공공봉사동기의 평균한계효과는 통계적으로 유의미하다고 해석할 수 있다. 그림을 보면 공공봉사동기와 혁신행동 간 긍정적 관계는 거래적 리더십이 증가함에 따라 약화된다는 점을 알 수 있다. 구체적으로 설명하면, 거래적 리더십이 1 표준편차씩 증가할 때마다 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 긍정적 영향력은 평균 0.102씩 만큼 감소한다. 또한, 공공봉사동기와 혁신행동 간 긍정적 영향력은 거래적 리더십의 수준이 약 4.04를 넘어서는 통계적으로 유의미해지지 않는다.

〈그림 1〉 거래적 리더십 변화에 따른 공공봉사동기의 평균한계효과



〈그림 3〉은 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 한계효과가 변혁적 리더십에 따라 어떻게 달라지는지를 나타내고 있다. 구체적으로는 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 긍정적 영향력은 변혁적 리더십의 정도가 2.25에 도달할 때까지 통계적으로 유의미하지 않다가 그 이후부터 변혁적 리더십이 증가할수록 통계적으로 유의미하게 강화된다는 점을 알 수 있다. 구체적으로는 변혁적 리더십이 1 표준편차씩 증가할 때마다 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 긍정적 영향력은 평균 0.101씩 만큼 증가한다. 이로써 본 연구는 상사가 변혁적 리더십을 강하게 발휘할수록 부하의 공공봉사동기와 혁신행동 간 긍정적 관계가 강화된다는 점을 확인하였다.

〈그림 2〉 변혁적 리더십 변화에 따른 공공봉사동기의 평균한계효과



V. 결 론

본 연구의 목적은 공공부문에서 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향과, 거래적리더십과 변혁적 리더십의 조절효과를 검증하는 것이다. 이를 통해 그동안 행정학에서 상대적으로 연구가 미흡했던 공공봉사동기와 혁신행동 간 관계를 실증하는 한편, 리더십 스타일에 따라 공공봉사동기의 영향력이 변화되는지를 상황이론과 자기결정성 이론을 적용하여 분석하였다. 2016년 한국행정연구원의 「공직생활에 대한 인식조사」 설문자료를 분석한 결과, 공무원의 공공봉사동기가 높을수록 혁신행동이 증가하는 것을 확인할 수 있었다(가설1 채택). 이에 더하여 거래적 리더십은 공공봉사동기의 영향력을 약화하는(가설2 채택) 반면, 변혁적 리더십은 공공봉사동기의 영향력을 강화함을 파악할 수 있었다(가설3 채택).

이를 토대로 다음과 같은 이론적 함의를 제시할 수 있다. 최근 정치권과 시민사회에서 정부의 혁신과 성과개선에 대한 요구가 거세지고 있다. 급속한 환경변화에 발 빠르게 대응하고 지속해서 혁신을 추구하는 것은 조직목표를 효과적으로 달성하기 위한 필요조건이다. 조직혁

신은 조직구성원의 혁신행동에서 출발한다는 점을 고려할 때, 어떠한 개인적 특성이 구성원의 혁신행동을 촉진하는지를 연구하는 것은 학문적으로 의미 있는 일이다. 물론 공공봉사동기가 직무만족, 조직몰입, 직무성과 등에 미치는 긍정적 영향에 관한 연구결과는 이미 제시되었지만, 공공봉사동기와 혁신행동 간 관계에 관한 학문적 관심은 상대적으로 적었다. 따라서 본 연구는 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향력을 실증적으로 분석함으로써, 공공봉사동기와 조직 효과성 간 관계에 관한 이론적 외연을 확장하였다. 또한, 본 연구에서 더욱 중요하게 제기하는 연구 질문은 “어떤 리더십 스타일이 공공봉사동기의 영향력을 조절하는가”이다. 최근 다수의 행정학자는 조직이 처한 상황을 고려하지 않고, 공공봉사동기만으로 조직 효과성을 설명하는 것은 비현실적이라는 비판을 제기하였다. 이러한 문제의식을 바탕으로 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 공공봉사동기와 혁신행동 간 관계에 미치는 조절효과에 본 연구는 주시하였다. 이를 위해 공공봉사동기 이론, 상황이론, 자기결정성 이론을 결합하여 분석 틀에 활용하였고, 본 연구에서 제시된 실증적 증거는 이러한 이론적 시도를 지지하는 것으로 나타났다. 결국, 본 연구는 다양한 조직이론을 접목하여 공공봉사동기에 관한 경험적 연구를 시도함으로써 공공봉사동기 이론의 정교화 및 외연 확장에 이바지하였다.

본 연구의 실무적 함의는 다음과 같다. 우선 공공조직에서 구성원들의 혁신행동을 촉진하기 위해서는 내재적 동기인 공공봉사동기가 충분해야 한다는 점이다. 이러한 결과는 결국 공무원들의 공공봉사동기를 어떻게 증진하느냐의 문제로 귀결된다(노종호, 2016). 첫째, 공무원 공직가치 교육훈련을 활용할 필요가 있다. 최근 연구에 따르면 공무원 교육훈련 요인 중 공직가치 함양교육이 공공봉사동기를 강화한다는 것이 확인되었다(김상묵·노종호, 2018; 하미승 외 2018). 현재 정부는 국가공무원인재개발원 및 부처별로 공직가치 함양 프로그램을 운영하고 있다. 그러나 교육 참가인원 수가 한정되어 있어 다수의 공무원이 프로그램에 참여하기 어렵고, 교육이 짧은 시간 동안 진행되며 이마저도 간헐적으로 이루어져 실질적인 운영이 이루어지지 못하고 있다는 비판이 있다(하미승 외, 2018). 따라서 정부는 공직가치 함양 프로그램을 개선하여 효과적으로 운영해야 한다. 가령, 교육훈련 참가자 규모 및 실시횟수를 확대하여 다수의 공무원이 주기적으로 혜택을 받음으로써 공직가치가 공직 전반에 정착될 수 있도록 해야 한다(하미승 외, 2018). 이뿐만 아니라 획일화된 훈련방법 및 내용을 다각화해야 한다. 직렬, 부처, 기간별로 적합한 교육내용을 제공하고 현장학습, 멘토링, 세미나 발표, 정책주제 토론, 팀 과제 등 다양한 교육훈련 기법을 도입하여 교육내용을 풍성하게 하고 상호 유기적으로 운영되도록 하는 것이 필요하다.

둘째, 리더십 스타일의 조절효과에서 나타났듯이 공공조직 관리자들의 변혁적 리더십을 촉진하기 위한 노력이 필요하다. 비록 거래적 리더십과 변혁적 리더십 모두 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌지만, 조절효과에서는 상반된 결과를 나타냈기 때문이다.

즉 변혁적 리더십이 공공봉사동기와 혁신행동 간 관계를 강화하는 것과 달리, 거래적 리더십은 공공봉사동기를 구축하여 공공봉사동기와 혁신행동 간 긍정적 관계를 약화한다. 다시 말하면 관리자가 성과에 따른 보상과 처벌을 중요한 특징으로 하는 거래적 리더십을 발휘할 경우 부하들의 자기결정감은 줄어들고 결국 공공봉사동기는 혁신행동으로 이어지지 못한다. 이러한 점에서 특히 주목해야 할 점은 공공봉사동기는 민간부문보다 공공부문 종사자들에게 강하게 나타나는 내재적 동기라는 점이다. 하지만 거래적 리더십은 주로 민간부문에서 외재적 동기부여를 위해 사용되고 있는 성과급과 같은 보상 기제와 맥을 같이 한다는 점이다. 즉 공공조직에서 공공봉사동기와 적합한 상사의 리더십 스타일에 대한 이해가 이루어져야 공공봉사동기가 충만한 구성원들을 더욱 혁신적으로 행동하게 만들 수 있다. 특히 리더십에 관한 선행연구들 대부분은 경영학 또는 심리학 분야에서 민간조직을 대상으로 수행되었다는 점을 고려할 때 자칫 선행연구의 결과를 바탕으로 도출된 관리적 처방이 공공조직에는 적실하지 않을 가능성도 있다는 점을 명심해야 한다. 성과와 경쟁을 중요가치로 여기고 외재적 보상을 강조하는 거래적 리더십 스타일이 공공조직에도 효과적일 수 있다고 가정하여, 이와 관련한 리더십 교육 및 훈련프로그램을 개발하고 강조하는 것은 오히려 역효과를 유발할 가능성이 크다. 따라서 공공조직 관리자는 본 연구에서 제시하는 공공봉사동기와 리더십 스타일 간 적합성에 관한 메커니즘을 이해하고 변혁적 리더십을 강화하는 교육 및 인사관리시스템을 구축하기 위해 노력해야 할 것이다.

본 연구가 이론적·정책적 함의를 제공하기도 하지만 다음과 같은 한계점 역시 존재한다. 우선 횡단적 자료(cross-sectional data)를 사용하였기에 독립변수와 종속변수 간 인과관계의 일반화를 담보하지 못한다. 따라서 향후 연구에서는 심층인터뷰, 면담, 실험설계 등의 다양한 분석방법을 병행하여 분석결과의 타당성을 높여야 한다. 또한, 설문자료를 자체적으로 생산하지 않고 한국행정연구원이 제공한 이차자료(secondary data)를 사용함으로써, 잠재변수의 구성개념을 정확히 반영하는 설문문항을 사용하는 데 어려움이 있었다. 향후 연구에서는 공공봉사동기, 혁신행동, 거래적 리더십, 변혁적 리더십 등을 온전하게 측정할 수 있는 문항들을 사용하여 더욱 정교한 분석결과를 도출할 필요가 있을 것이다.

참고 문헌

- 강창희·김용훈. (2017). Herzberg 이론에 근거한 영관장교 사기 영향요인에 관한 연구. 「한국사회와 행정연구」, 28(2): 1-27.
- 강황선·윤태원. (2010). 공공조직의 이론기반 성과평가에 관한 연구-구조상황이론의 유용성 탐색. 「한국

- 거버넌스학회보」, 17(1): 53-78.
- 고재권·정지훈. (2017). 리더의 유형에 따른 조직구성원의 혁신행동에 관한 연구. 「한국정책과학학회보」, 21(3): 49-67.
- 김구. (2008). 공무원의 혁신적 업무행동 결정요인에 관한 연구 : 지방공무원의 심리적 계약을 중심으로. 「한국행정연구」, 17(3): 127-166.
- 김상묵. (2018). 공공봉사동기 연구의 성과와 과제. 「정부학연구」, 24(3): 43-112.
- 김상묵·노종호. (2018). 공무원의 공공봉사동기와 인적자원관리. 「한국인사행정학회보」, 17(3): 145-174.
- 김선희·심동철·박현희. (2018). 섬김의 리더십, 레드테이프, 공공봉사동기가 업무열의에 미치는 영향. 「한국조직학회보」, 15(3): 29-61.
- 김영곤·김주경. (2016). 혁신 및 협력행동에 미치는 영향요인과 자기효능감의 조절효과에 관한 연구. 「한국인사행정학회보」, 15(3): 163-199.
- 김은희·김효순·박희서. (2008). 지방정부의 조직환경적 특성이 공무원의 혁신적 업무행동에 미치는 영향. 「지방정부연구」, 12(4): 7-33.
- 김정인. (2014). 지방세무직 공무원의 공공봉사동기와 조직시민행동. 「지방정부연구」, 18(1): 193-218.
- 김태호·노종호. (2010). 공공봉사동기가 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구. 「행정논총」, 48(3): 143-168.
- 김호정. (2001). 변혁적 리더십과 전통적 리더십의 관계 및 바람직한 리더십 모형 - 공, 사조직의 중간관리층을 대상으로. 「한국정책학회보」, 10(3): 87-108.
- 김화연·오현규. (2018). 업무자율성, 근무환경, 혁신지향문화가 공무원의 혁신행동에 미치는 영향. 「사회과학연구」, 29(3): 243-266.
- 남승하·정종원. (2017). 자기효능감과 직무만족이 조직구성원의 혁신행동과 직무성과에 미치는 영향: 혁신행동의 매개효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 16(4): 27-55.
- 노종호. (2016). 공무원의 성과급과 공공봉사동기가 직무성과에 미치는 영향분석. 「한국인사행정학회보」, 15(2): 93-123.
- 도명록·이근주·최유진. (2018). 공·사 조직의 성과주의 인사제도와 조직성과: 공정성의 조절효과를 중심으로. 「행정논총」, 56(1): 93-117.
- 류은영. (2014). PLS 구조방정식모형을 활용한 리더십과 혁신행동간의 관계에서 집단주의 조절효과: 대기업 구성원을 대상으로. 「한국인사행정학회보」, 13(1): 199-230.
- 류은영·유민봉. (2008). 변혁적, 거래적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 있어 리더 감성지능의 매개효과: LISREL과 매개회귀분석을 적용하여. 「한국행정학보」, 42(4): 151-177.
- 류태모·위희경·정현우. (2014). 감정노동행동이 직무만족에 미치는 영향- 감성리더십과 임파워먼트의 조절효과. 「인적자원관리연구」, 21(3): 435-460.
- 문국경·임재영. (2019). 공공봉사동기와 조직시민행동: 관료제적 조직구조의 조절효과를 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 29(4): 151-175.
- 박경효. (2002). 소방공무원의 근무환경 실태와 개선방안. 「도시행정학보」, 15(3): 63-79.
- 박순애·이혜연. (2017). 공공봉사동기와 성과중심 보상제도에 대한 인식이 성과에 미치는 영향. 「한국조

- 직학회보」, 14(2): 97-128.
- 박순환·이병철. (2017). 공공봉사동기의 영향요인과 효과에 관한 연구: 정부출연기관 조직구성원을 중심으로. 「지방정부연구」, 21(2): 181-207.
- 박정화·심동철. (2018). 윤리적 리더십이 공공조직 구성원의 업무열의에 미치는 영향: 절차적 공정성과 공공봉사동기의 매개효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 17(2): 59-90
- 박주원·조운직. (2016). 공공봉사동기가 조직구성원의 태도와 성과에 미치는 영향: 자기결정성 요인들의 조절효과를 중심으로. 「정부학연구」, 22(2): 195-233.
- 박홍식·이재일. (2016). Herzberg 동기/위생 요인과 EVLN/냉소의 관계에 대한 심리적 주인의식의 조절 효과. 「한국공공관리학보」, 30(4): 221-247.
- 서은혜·이효주·박성민. (2018). 대한민국 공무원의 동기유형과 조직시민행동, 삶의 질에 관한 연구. 「한국사회와 행정연구」, 29(1): 145-185.
- 송정수·양필석. (2009). 상사신뢰와 혁신행동 간의 관계에 있어서 심리적 임파워먼트의 매개효과. 「산업경제연구」, 22(5): 2437-2455.
- 오홍재·이규만. (2011). 리더십 스타일, 혁신적 업무행동 및 혁신지원분위기의 관계. 「전문경영인연구」, 14(2): 67-87.
- 왕태규·주효진·장봉진. (2017). 지방정부의 조직혁신에 미치는 영향요인에 관한 연구: 외부지향문화의 조절효과를 중심으로. 「지방행정연구」, 31(4): 199-220.
- 이강문. (2017). 공공봉사동기가 직무만족 및 인지된 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구 - 조직 문화의 조절효과를 중심으로. 「지역산업연구」, 40(4): 51-71.
- 이용규·정석환. (2007). 공조직에서 조직 공정성이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 분배공정성과 절차공정성을 중심으로. 「정부학연구」, 13(1): 7-35.
- 이유수·김학수. (2016). 항공사 여성 객실승무원의 직무스트레스와 혁신행동 간의 비선형적 관계와 긍정 심리자본의 조절효과 연구. 「한국항공경영학회지」, 14(5): 73-96.
- 이인호·탁진국. (2010). 자기계발 동기가 혁신행동과 직무열의에 미치는 영향: 리더십의 조절효과를 중심으로. 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 23(4): 605-633.
- 임재영·문국경. (2019). 공공봉사동기와 직무성과: 조직구조의 조절효과를 중심으로. 「한국행정논집」, 31(2): 231-251.
- 정재화·강여진. (2007). 공무원의 인사공정성 인식이 혁신적 업무행동에 미친 영향: 중앙부처 공무원의 인식을 중심으로. 「한국행정학보」, 41(3): 243-271.
- 제갈란·김학수. (2017). 지원적 조직환경과 혁신행동 간의 관계에서 정서적 몰입의 매개효과 연구- 조직 지원인식과 상사지원인식의 상호작용효과. 「인적자원관리연구」, 24(4): 1-32.
- 조일형·전인석·채경진. (2018). 조직문화가 구성원의 혁신행동에 미치는 영향- 문화재청을 대상으로. 「정부와 정책」, 10(2): 5-24.
- 진종순. (2015). 관리자의 리더십과 조직구성원의 직무스트레스: 연구직 공무원을 중심으로. 「행정논총」, 53(2): 209-235.
- 최낙범·이수영(2016). 공무원의 공공봉사동기(PSM)가 조직몰입에 미치는 영향: 직무특성의 조절효과 검

- 증을 중심으로. 「한국행정연구」, 25(1): 169-200.
- 최예나. (2019). 조직프렌드십 관리로서 직무만족, 조직몰입, 직무자율성이 공무원들의 혁신행동에 미치는 영향 연구- 시민대응성의 조절효과를 중심으로. 「한국자치행정학보」, 33(1): 49-72.
- 하미승·이진만·공주·이병진. (2018). 인적자원관리 요인이 공직봉사동기에 미치는 영향 분석. 「한국인사행정학회보」, 17(1): 25-56.
- 한국행정연구원. (2017). 2016년 공직생활실태조사. 서울: 한국행정연구원.
- 허성욱·최재송. (2019). 조직문화와 조직성과간의 관계에서 진성리더십의 매개효과 탐색. 「한국공공관리학보」, 33(2): 37-58.
- 홍승희·김구. (2014). 변혁적·거래적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 「한국조직학회보」, 11(3): 25-54.
- Amabile, T. M. (1988). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1): 39-58.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Berry, F. S., & Berry, W. (1992). Tax Innovation in the States: Capitalizing on political opportunity. *American Journal of Political Science*, (36)3: 715-742.
- Brewer, G. A., & Seldon, S. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3): 413-40.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Coursey, D., Yang, K., & Pandey, S. K. (2012). Public service motivation (PSM) and support for citizen participation: A test of Perry and Vandenabeele's reformulation of PSM theory. *Public Administration Review*, 72: 572-582.
- Damanpour, F.(1988). Innovation Type, Radicalness and the Adoption Process. *Communication Research*, 15(5): 545-567.
- Deci E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and self-Determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4: 19-43.
- Georgellis, Y., Iossa, E., & Tabvuma, V. (2011). Crowding out intrinsic motivation in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3): 473-493.
- Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35: 81-91.
- Hatmaker, D. M., Hassan, S., & Wright, B. E. (2014). Encouraging Innovative Behavior: The Effects of Leader-Member Exchange and Public Service Motivation. *Academy of Management*

- Proceedings*, 14260.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hetland, H., Hetland, J., Andreassen, C. S., Pallesen, S., & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*, 16(5): 507-523.
- Kim, S. (2018). Public service motivation, organizational social capital, and knowledge Sharing in the Korean Public Sector. *Public Performance & Management Review*, 41(1): 130-151.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. NY: Guilford Press.
- Kovjanic S., Schuh, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. V., & Van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8): 1031-52.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B. (2018). How leadership and public service motivation enhance innovative behavior. *Public Administration Review*, 78: 71-81.
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations* (5th eds). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3): 414-426.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1): 54-67.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37: 580-607.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5): 590-607.
- Vandenabeele, W., Brewer, G. A., & Ritz, A. 2014. Past, present, and future of public service motivation research. *Public Administration*, 92(4): 779-789.
- Wright, B. E., Christensen, R. K., & Pandey, S. K. (2013). Measuring public service motivation: Exploring the equivalence of existing global measures. *International Public Management Journal*, 16(2): 197-223.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations* (8th eds.). Upper Saddle River, NY: Prentice Hall.

The Effects of Public Service Motivation on Innovative Behavior and Moderation of Transformational and Transactional Leadership

Lim, Jae Young, Moon, Kuk-Kyoung, & Cho, Hye Jin

A growing body of literature has shown that public service motivation is a powerful factor of organizational effectiveness in the public sector. Yet, little attention has been paid to organizational contexts in which public service motivation can encourage public employees to generate new ideas and efficient ways to achieve work goals. Thus, using the survey data drawn from Korean central and local agencies, this study explores the impact of public service motivation on innovative behavior as well as the moderating role of transactional and transformational leadership on the relationship between the two. The statistical results indicate that public service motivation is positively related to innovative behavior. Further analysis shows that transactional leadership attenuates the positive relationship between public service motivation and innovative behavior, whereas transformational leadership enhances such relationship. The implications of these results for public administration and public administrators are also discussed.

[Key Words: public service motivation, innovative behavior, transactional leadership, transformational leadership, moderation effects]