

변혁적 리더십이 공공봉사동기를 매개로 혁신행동에 미치는 영향분석: 지방자치단체 공무원을 중심으로

김 지 수* · 윤 수 재**

최근 문재인정부의 정부혁신전략은 공무원의 혁신행동을 장려하고, 이와 같은 행태 변화를 통해 정부혁신을 달성하고자 한다. 본 연구는 공무원 인식분석을 통해 변혁적 리더십과 인사의 공정성이 혁신행동에 미치는 직접적 영향과 변혁적 리더십이 공공봉사동기(PSM)를 매개로 혁신행동에 미치는 영향, 그리고 인사(보상·승진)의 공정성이 혁신행동에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과 변혁적 리더십과 인사의 공정성 등 조직환경적 요인이 혁신행동에 미치는 직접적 영향은 통계적으로 유의미하나, 매우 미미했다. 이에 비해 공무원 개인의 내재적 요인인 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향은 매우 강력했으며, 변혁적 리더십이 공공봉사동기를 매개로 혁신행동에 미치는 영향도 큰 것으로 나타났다. 이와 같은 분석결과에 따라 공무원의 혁신행동을 위해서는 공공봉사동기 제고 방안의 모색과 관리자의 변혁적 리더십 제고가 병행될 필요가 있음을 확인하였다.

[주제어] 리더십, 공공봉사동기, 혁신행동, 정부혁신, 구조방정식

I. 서 론

사회변화의 속도가 점차 급격하게 빨라지고 정부에 대한 국민의 요구가 점차 고도화됨에 따라 정부혁신의 필요성에 대한 논의는 상당히 오랜 기간 지속되어 왔다. 현 정부의 정부혁신 핵심과제를 살펴보면 ‘사회적 가치의 구현’, ‘참여협력’, ‘신뢰받는 정부’ 등 3가지로, 사회적 가치, 포용, 문제해결형, 협업, 국민참여, 공정하고 깨끗한 행정 등 효율성뿐만 아니라 포용성·공정성·민주성 등의 다양한 가치를 지향하고 있다.¹⁾ 따라서

* 제1저자

** 교신저자

1) 정부혁신 추진과제는 사회적 가치(① 사회적 가치를 실현하는 재정혁신, ② 포용국가 구현을 위한 정부운영기반 혁신, ③ 공공서비스 사각지대 해소로 포용적 행정 구현), 참여협력(④ 국민참여의 폭과 깊이를 대폭 확대, ⑤ 정보와 데이터 등을 국민중심으로 개방, ⑥ 기관 간 장벽을 허물어 협력

이와 같은 관점의 정부혁신은 정부의 행동방식 변화를 필요로 하기 때문에 목표의 달성이 비교적 더 어렵다고 볼 수 있다.

정부혁신은 사회적 난제 해결을 공동의 목표로 삼아 다양한 행위자들이 상호 협업할 것을 요구한다. 이에 공무원들은 스스로 문제를 발굴하고 해결하기 위한 적극적인 태도를 가져야 함은 물론이고, 민간에서 제시되는 다양한 아이디어를 검토해 정책화하는 역할을 수행해야 한다. 또한 필요에 따라 타 부서나 타 정부기관, 민간기업, NGO 등과의 협업을 통해 행정서비스를 공동 생산해야 하는 등 스스로의 행태를 변화시켜야 하는 상황에 놓여 있다. 따라서 전통적인 관점에서 공무원의 혁신행동은 관료제에 기반 한 조직운영체계 내에서 소신 있는 혁신가만이 표출할 수 있는 행동이었지만, 이제 공무원의 혁신행동은 바람직한 업무수행의 방식으로 변화되었다.

그러나 수십 년 간 이어져 온 공무원의 인식과 행태가 짧은 시간에 쉽게 변화되지는 않는다. 최근 정부는 이와 같은 행태 변화의 필요성을 인식하고, 혁신행동을 촉진할 수 있는 업무환경의 조성을 위해 노력하고 있다. 적극행정에 대해 성과평가 시 인센티브를 부여하고, 관리자로 하여금 혁신행동을 독려하도록 하고 있다.²⁾ 그렇다면 이와 같은 변혁적 리더십과 업무환경(보상, 승진 등)이 공무원의 혁신행동을 유발하는데 핵심적인 역할을 하는 것일까? 혁신행동이 정부의 미션으로 자리매김한 지금 오히려 공무원의 공공봉사동기(PSM)가 매개되었을 때 혁신행동이 더 적극적으로 유도되는 것은 아닐까? 본 연구는 이와 같은 연구문제의 답을 구하고자 시작되었다.

본 연구의 목적은 변혁적 리더십이 직접적으로 혁신행동에 미치는 영향보다 공공봉사동기(PSM)를 매개로 할 때 더 큰 영향을 미친다는 것을 검증하고자 하는 것이다. 또한 이와 같은 영향력이 업무환경(보상, 승진 등 인사의 공정성)보다 더 큰 영향을 미친다는 것을 검증하고자 한다. 본 연구의 결과는 공무원의 혁신행동 유발의 방안을 제시할 수 있다는 점에서 정책적 시사점을 도출할 수 있으며, 혁신행동과 리더십, 업무환경과 공공봉사동기(PSM) 간의 관계를 규명함으로써 이론적 발전에도 기여할 수 있을 것이라 사료된다.

하는 정부), 신뢰받는 정부(⑦ 국민이 원하는 공정하고 깨끗한 사회 구현, ⑧ 국민 편의를 높이는 공공서비스 혁신, ⑨ 문제해결능력을 갖춘 유능한 정부) 등 3가지로 요약된다(정부혁신1번가 홈페이지, <https://www.innogov.go.kr/>, 검색일: 2019.11.20.).

2) 인사혁신처는 2019년 적극행정으로 국민의 어려움을 해결한 우수 공무원에게 특별승진 등 인센티브를 제공하는 계획을 수립하였다(국제일보, 2019; 정부업무평가위원회 홈페이지, <https://www.evaluation.go.kr/>, 검색일: 2019.11.20.).

II. 공공부문의 혁신행동 영향요인

1. 혁신행동의 개념

혁신행동은 본래 민간부문에서 급변하는 경영환경 속에서 기업이 지속적인 경쟁우위를 달성하기 위한 혁신의 중요성을 강조하면서 나타난 개념이다(Daellenbach et al., 1999). 혁신행동은 업무성과의 개선을 목적으로 새로운 아이디어를 창출, 도입, 응용해 이를 실천하는 활동을 의미한다(Janssen, 2003; Scott & Bruce, 1994; West & Farr, 1989). 그러나 혁신행동의 개념은 단지 문제발견 및 아이디어의 탐색까지 만으로도 혁신행동이라고 정의할 것인지(Janssen, 2003) 또는 경영현장에서의 적용까지 이루어져야 혁신행동으로 정의할 것인지(Scott & Bruce, 1994; West & Farr, 1989)에 따라 다양하게 정의되고 있다고 볼 수 있다.

그러나 혁신행동의 본질적인 목표가 기업의 경영성과 도출에 있기 때문에 후자의 정의가 일반적으로 활용되고 있다. 따라서 혁신행동은 새롭고 유용한 아이디어의 산출을 하는 개인 및 집단의 능력을 의미하는 창의성(Amabile, 1988)을 구성요소로 삼지만,³⁾ 창의적 사고를 표출·촉진하여 기능을 발휘하도록 함으로써 이를 조직에서 구현하는 활동을 포함하고 있기 때문에 창의성과는 차별화된 개념이라고 수 있다(West, 2002; King & anderson, 2002; Scott & Bruce, 1994). 이와 같은 관점에서 Scott & Bruce(1994)는 혁신행동이 문제발견 및 아이디어 탐색(1단계: 혁신지각), 아이디어 실험 및 해결책의 탐색(2단계: 혁신개발), 적용 및 제도화를 위한 해결책 제시(3단계: 혁신실행) 등 3단계로 구성되어 있다고 본다.

특히 3단계 도달을 위해서는 혁신가 혼자만의 노력으로는 한계가 있다고 볼 수 있다. 혁신행동이 3단계까지 도달하기 위해서는 혁신적인 아이디어의 발굴과정부터 대안의 탐색, 제도화의 전 과정에서 다양한 행위자들 간의 협력관계가 요구된다. Kanter(1988)는 이와 같은 관점에서 혁신가가 문제를 파악하고, 스스로의 노력 또는 지지자의 도움을 받아 그 상황을 바꾸기 위한 노력을 하게 되는데, 이 때 필요에 따라 자신의 아이디어에 대한 지지자를 규합하는 등 실천을 위해 노력하게 된다고 보았다. 또한 조직 내부에서 만들어진 아이디어뿐만 아니라 외부에서 유용한 아이디어를 차용하여 조직에 적

3) 이에 대해 Utterback(1971)과 Woodman et al.(1993)은 창의성과 혁신이 항상 부합하는 것은 아니며, 오히려 대내적으로 혁신의 저해요소가 되거나 대외적으로 시장의 요구나 기술적 가능성을 검토하지 않으면 혁신으로 이어지기 어렵다고 보는 견해이다.

용하는 등의 과정도 포함된다(김태호·노종호, 2010).

2. 혁신행동의 영향요인

1) 혁신행동의 조직환경적 영향요인: 변혁적 리더십과 인사의 공정성

Scott & Bruce(1994)의 혁신행동 3단계 개념과 Kanter(1988)의 혁신행동 실천과정을 고려할 때, 혁신행동은 개인의 내면적인 속성뿐만 아니라 업무환경, 관리자의 리더십 등 다양한 요인이 영향을 미친다(위희경 외, 2018). 혁신행동의 영향요인에 관한 선행연구를 살펴보면, 크게 개인의 내면적인 속성(내재적 요인)과 그들이 속한 조직환경(조직환경적 요인) 등 2가지로 요약된다(Levin et al., 1985).

혁신행동의 내재적 요인은 대표적으로 구성원의 희망·긍정·낙관주의·회복력 등과 같은 긍정심리자본(Avey et al., 2006; Luchans et al., 2007; 안화용·한인수, 2013)이나 개방성, 창의성, 자아효능, 직무만족, 지속학습활동 등으로 구성된 직무자율성(고득영·유태용, 2012)이 있다. 그러나 혁신행동은 조직 내에서 혁신적 아이디어가 실현되는 것을 필요로 하기 때문에 개인의 내재적 요인 외에도 조직이 혁신행동을 유발·지지하는 환경을 조성하고 있는지에 따른 영향을 크게 받게 된다. 따라서 심리학분야의 연구를 제외한 대부분의 선행연구는 개인의 내면적 요인보다 조직환경적 요인을 검증하는 경우가 대부분이며, 대체로 리더십과 인사의 공정성이 핵심적인 요인으로 연구되어 왔다.⁴⁾

먼저 혁신행동을 유발하는 대표적인 리더십으로는 임파워링 리더행동(Srivastava et al., 2006; Vecchio et al., 2010; Martin et al., 2013; Hassan et al., 2013) 또는 공유 리더십(Pearce, 2004; 위희경 외, 2018), 변혁적 리더십(Bass et al., 2003; Basu & Green, 1997; 오홍재·이규만, 2011) 등이 있다. 그 중에서도 변혁적 리더십(transformational leadership)은 리더십의 새로운 패러다임으로, 거래적 리더십(transactional leadership)과 같은 전통적인 교환관계를 넘어 개인의 이익을 초월한 상위욕구를 충족시킬 수 있는 동기부여를 함으로써 본래의 기대보다 더 많은 일을 할 수 있도록 하는 리더십이라고 볼 수 있다(김호정, 2019).

4) 그밖에도 조직문화(과업지향문화, 위계지향문화, 혁신지향문화, 관계지향문화)의 경우는 직접적으로 혁신행동에 영향을 미친다는 선행연구는 없었으나, 직무몰입을 매개로 혁신행동을 유발한다는 선행연구가 있었다(모영배, 2016). 이 때 가장 큰 영향을 미쳤던 조직문화의 세부유형은 혁신지향문화로 나타났다.

Bass(1985)는 전통적으로 가장 효과적인 것으로 알려진 거래적 리더십(transactional leadership)은 조직구성원이 목표를 달성했는지 여부에 따라 보상을 제공하는 ‘상황적 보상(contingent reward)’과 리더가 목표달성을 위한 일정한 기준을 제시하고 이 기준에서 벗어나는 ‘예외를 관리하는 행동(active management by exception)’을 하는 것을 말한다. 따라서 리더는 가까이에서 구성원의 행동을 관찰하고, 즉각적으로 실수나 오류를 교정해 주는 역할을 하게 된다(Bass et al., 2003).

그러나 변혁적 리더십(transformational leadership)은 크게 4가지를 구성요소로 삼는다(Bass & Avolio, 1990). 첫째, 리더는 칭찬, 존중, 신뢰를 보여줌으로써, 구성원들이 그를 따라하고 싶도록 한다(이상적 영향력, idealized influence). 둘째, 리더는 동기부여를 통해 구성원들이 도전하고 의미 있는 성과를 내도록 한다(영감적 동기부여, inspirational motivation). 셋째, 리더는 구성원들이 가설을 제시하고 문제를 재구성하며 오랫동안 지속되어 온 상황을 새로운 방식으로 접근하는 혁신적이고 창조적인 노력을 하도록 자극한다(지적 자극, intellectual stimulation). 넷째, 리더는 각 개인의 성취 및 성장에 대한 욕구에 관심을 기울인다(개별적 배려, individual consideration). 따라서 변혁적 리더십은 구성원의 역량을 더 높이 끌어올림으로써 정해진 규칙에 따르는 것 이상의 성과를 도출할 수 있도록 한다는 점에서 혁신행동에 영향을 미치게 된다. 따라서 이에 따라 본 연구는 다음과 가설을 설정하였다.

가설 1: 변혁적 리더십은 혁신행동을 증가시킬 것이다.

또한 Floger & Konvosky(1989)는 인사의 공정성에 대한 인식 역시 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향을 미치는 것으로 분석되었다(김종관 외, 2013; 송정수·양필석, 2008). 인사의 공정성은 의사결정과정을 거쳐 최종적으로 지급되는 보수, 승진, 조직 내에서의 인정 등 결과물에 대한 분배에 대해 조직구성원이 지각하는 공정성의 정도를 의미하는 분배공정성(Floger & Konovsky, 1989; Rutte & Messick, 1995)과 보상이 이루어지는 과정 및 수단과 관련되어 조직구성원들이 조직 내 보상과정에서 사용된 절차를 얼마나 공정하게 인지하고 있는지에 대한 절차공정성(Alexander & Ruderman, 1987; Masterson et al., 2000)으로 구성된다. 특히 우리나라의 공무원 인사체계는 해외의 정부 및 민간기업의 인사체계와는 달리 승진과 보수가 직급과 근속연한에 따라 정해져 있고 유연성이 높지 않다. 따라서 혁신행동이 직접적·즉각적으로 승진이나 금전적

인센티브와 연계되기 어렵다. 따라서 선행연구와 제도적 현실을 고려해 승진 및 보상에 관한 조직구성원의 인식을 측정함에 있어 인사의 공정성(승진 및 보상의 공정성)을 영향요인으로 채택하였다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 보상의 공정성은 혁신행동을 증가시킬 것이다.

가설 3: 승진의 공정성은 혁신행동을 증가시킬 것이다.

2) 혁신행동의 내재적 영향요인: 공공봉사동기

공공부문에서 행정환경의 급격한 변화에 대응하는 혁신행동의 필요성이 제기되면서 경영학 분야에서 활발하게 연구되었던 혁신행동에 관한 연구가 행정학 분야에서도 관심을 받기 시작했다. 초기 공공부문에서의 혁신행동에 관한 연구는 경영학 분야에서 주로 연구되어 온 리더십과 업무환경, 조직구성원의 내재적 동기 등을 독립변수로 삼아 회귀 분석을 통해 상대적으로 영향을 더 많이 미친 변수가 무엇인지를 탐색하는 연구가 중심이 되었다. 이 때 앞서 살펴본 혁신행동의 영향요인이 활용되는 것이 대부분이었다.

그러나 최근 공무원의 혁신행동에 대한 영향요인으로 새롭게 주목받고 있는 내재적 요인이 공공봉사동기(PSM)이다(강지선·김국진, 2019; 김태호·노종호, 2010). 공공봉사동기(public service motivation, PSM)는 공공조직에 바탕을 둔 동기에 부응하려는 개인의 기본적 성향으로 정의된다(Perry & Wisem 1990; 이근주, 2005; 이해운, 2014). Perry & Wise(1990)는 공공봉사동기를 합리적 동기, 규범적 동기, 정서적 동기 등 3개의 범주로 구분하고, 공공정책호감도(attraction to policy making),⁵⁾ 공익에 대한 몰입(commitment to public interest),⁶⁾ 동정심(compassion),⁷⁾ 자기희생(self-sacrifice)⁸⁾ 등 4개의 하위개념으로 조작적 정의된다고 본다.

혁신행동은 지침이나 압력에 따른 수동적 요인보다 구성원의 자발적 의식과 의지가

5) 공공부문종사자의 사회를 위해 봉사하고자 하는 자기효용 극대화 욕구에 따라 스스로가 정책형성 과정에 적극적으로 참여하게 된다는 관점이다(Kelman, 1987; Perry & Wise, 1990).

6) 정부 및 공동체에 대한 시민의 의무감으로 공공서비스를 제공하게 된다는 규범적인 관점이다(Perry & Wise, 1990).

7) 사회적 약자를 보호하고자 하는 선의로 그와 같은 관점의 정책 및 사회적 가치를 인식·지지하는 업무를 수행하는 것을 말한다(Perry & Wise, 1990; 이해운, 2014).

8) 경제적 보상이 없어도 공익의 제공을 통해 얻을 수 있는 무형의 보상을 위해 업무를 수행할 수 있는 의지를 말한다(Macy, 1971; Perry, 1996).

있을 때 효과적이며, 이는 개인의 내재적 동기가 혁신행동에 영향을 미친다는 것을 의미한다(이문선·강영순, 2003). 공공조직의 경우 공익의 실현을 목표로 삼고 있기 때문에 민간기업과 달리 단순한 물질적인 동기부여보다 타인에 대한 봉사, 공익정신, 공공 서비스 제공에 대한 신념 등과 같은 공공봉사동기가 강력한 내재적 요인으로 작용할 수 있다고 보았다(박천오, 1989; Houston, 2000; 김태호·노종호, 2010). 따라서 공무원의 혁신행동을 유발하기 위해서는 공공봉사동기의 영향력이 개인의 내재적 요인으로 핵심적인 부분을 차지한다고 볼 수 있다.

그러나 공공봉사동기는 개인의 내재적 요인으로, 조직환경적 요인들을 매개 또는 조절하는 변수로서 영향을 미칠 수 있다(왕태규 외, 2018). 그러나 아직까지 공공봉사동기를 매개변수로 삼은 선행연구는 없었다. 따라서 본 연구는 가설1을 보완하여 변혁적 리더십이 공공봉사동기를 매개로 혁신행동에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 따라서 이와 같은 선행연구에 따라 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 공공봉사동기는 혁신행동을 증가시킬 것이다.

가설 5: 변혁적 리더십은 공공봉사동기를 매개로 혁신행동을 증가시킬 것이다.

III. 분석방법 및 분석모형

1. 분석자료 및 모형

본 연구는 선행연구에 따라 이론적 논의를 통해 도출한 총 5가지의 가설을 검증하고자 한다. 이를 위한 분석모형은 <그림 1>과 같다. 따라서 5개의 잠재변수 간 관계에 대한 연구모형을 구조방정식모형으로 검증하고자 한다.

가설 1: 변혁적 리더십은 혁신행동을 증가시킬 것이다.

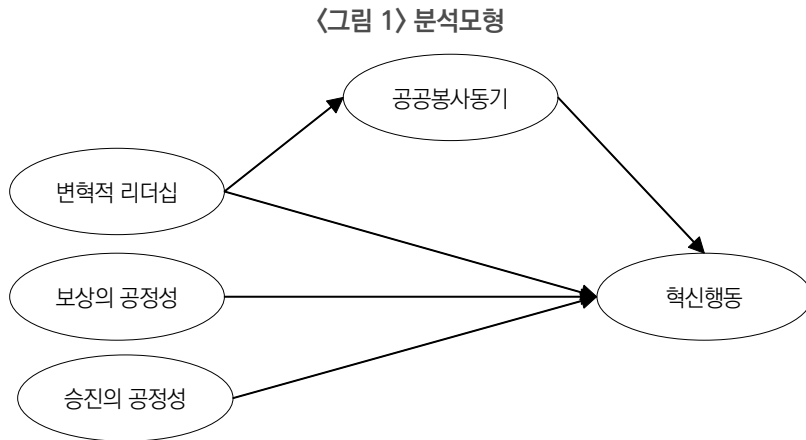
가설 2: 보상의 공정성은 혁신행동을 증가시킬 것이다.

가설 3: 승진의 공정성은 혁신행동을 증가시킬 것이다.

가설 4: 공공봉사동기는 혁신행동을 증가시킬 것이다.

가설 5: 변혁적 리더십은 공공봉사동기를 매개로 혁신행동을 증가시킬 것이다.

〈그림 1〉의 모형을 검증하기 위해 본 연구는 한국행정연구원 사회조사센터가 리서치 전문기관인 (주)리서치랩을 통해 2018년 8월 1일부터 2018년 9월 30일까지 실시한 2018년 공직생활 실태조사 결과를 분석자료로 활용하였다.⁹⁾ 설문조사의 대상은 광역 자치단체 소속 일반직 공무원 1,898명이다. 층화무작위표본추출 한 응답자의 분포는 모집단의 분포와 유사하게 나타났다.



〈표 1〉 응답자의 인구구성학적 특성(N=1,898)

구분		인원	구분		인원
성별	남성	1,239(65.3%)	경력	5년 이하	268(14.1%)
	여성	659(34.7%)		6년~10년	251(13.2%)
	합계	1,898(100.0%)		11년~15년	405(21.3%)
연령	20대	126(6.6%)		16년~20년	185(9.7%)
	30대	552(29.1%)		21년~25년	260(13.7%)
	40대	701(36.9%)		26년 이상	529(27.9%)
	50대	519(27.3%)		합계	1,898(100.0%)
	합계	1,898(100.0%)	채용	공개경쟁채용	1,751(92.3%)
학력	고졸이하	69(3.6%)		경력경쟁채용	147(7.7%)
	전문대학 졸업	149(7.9%)		합계	1,898(100.0%)
	대학(4년제)	1,360(71.7%)	직급	1~4급	71(3.7%)
	대학원 석사 졸업	290(15.3%)		5급	296(15.6%)
	대학원 박사 졸업	30(1.6%)		6~7급	1,314(69.2%)
	합계	1,898(100.0%)		8~9급	217(11.4%)
				합계	1,898(100.0%)

9) 본 설문조사 자료는 한국행정연구원에서 생산된 자료를 활용하였으며, 한국행정연구원 연구자료 관리규칙에 의거 사용허가를 받았음을 밝힙니다.

2. 측정문항 및 기술통계 분석결과

본 연구를 위해 사용된 설문문항은 다음의 <표 2>와 같이 변혁적 리더십의 경우 Bass et al.(2003)의 4가지 대표 문항을 활용하였으며, 보상의 공정성과 승진의 공정성은 Floger & Konvosky(1989)의 인사의 공정성 문항을 활용하였다. 공공봉사동기는 Perry & Wise(1990)의 구성요소를, 혁신행동은 Scott & Bruce(1994)의 개념적 구성요소를 포함하고 있는 문항을 활용하였다. 각 문항은 리커트 5점 척도로 측정되었다.

<표 2> 설문문항

요인	설문문항
변혁적 리더십	1) 나의 상사는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다(리더십1)
	2) 나의 상사는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다(리더십2)
	3) 나의 상사는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다(리더십3)
	4) 나의 상사는 내 자신을 스스로 개발해 나가도록 도와준다(리더십4)
보상의 공정성	5) 내가 받는 보수는 내 업무성과에 비추어 적정하다(보상1)
	6) 나는 담당업무의 난이도를 감안할 때 공정한 보상을 받고 있다(보상2)
	7) 나는 담당업무의 책임성 정도를 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다(보상3)
승진의 공정성	8) 우리 기관의 승진절차는 공정하다(승진1)
	9) 우리 기관에서 승진에 반영되는 근무성적평정은 공정하게 이루어지고 있다(승진2)
공공 봉사 동기	10) 국가와 국민을 위한 뜻깊은 봉사는 나에게 매우 중요하다(공공봉사동기1)
	11) 비록 웃음거리가 된다고 하더라도 나는 다른 사람들의 권리를 옹호하기 위해 나설 용의가 있다(공공봉사동기2)
	12) 나에게서는 사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다(공공봉사동기3)
	13) 나는 사회의 선(善)을 위해서라면 스스로 매우 큰 희생을 감수할 마음의 준비가 되어 있다(공공봉사동기4)
	14) 나는 일상생활을 통해 우리가 얼마나 서로 의존적인 존재인지를 늘 되새기고 있다(공공봉사동기5)
혁신 행동	15) 나는 새롭고 독창적인 업무수행 방식을 창안/적용하도록 노력한다(혁신행동1)
	16) 나는 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발 한다 (혁신행동2)

각 문항에 대한 기술통계 분석결과 <표 3>과 같이 전반적으로 리더십(평균 3.15-3.30), 공공봉사동기(3.34-3.75), 혁신행동(3.46-3.47)은 3점 이상으로 긍정적으로 평가된 반면, 보상(2.80-2.96) 및 승진(2.96-2.98)의 공정성은 3점미만으로 부정적으로 평가되었다. 표준편차는 1미만으로 평균으로부터의 표준편차가 지나치게 큰 사례는 발견되지 않았다. 각 측정문항 간의 상관관계 분석결과 모든 측정문항 간 상관관계가 양(+)의 상관관계로

나타났으며, 모든 상관계수(r)은 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 또한 각 잠재변수 별 측정변수 간 상관관계는 다른 잠재변수 측정변수와의 상관관계보다 상대적으로 높게 나타났다(부록 1 참조).

〈표 3〉 기술통계 분석결과

구분		평균	표준편차
리더십	리더십1	3.15	0.91
	리더십2	3.27	0.92
	리더십3	3.30	0.90
	리더십4	3.24	0.91
공공봉사 동기	공공봉사동기1	3.75	0.79
	공공봉사동기2	3.44	0.80
	공공봉사동기3	3.52	0.80
	공공봉사동기4	3.34	0.85
	공공봉사동기5	3.54	0.78
승진	승진1	2.98	0.87
	승진2	2.96	0.88
보상	보상1	2.96	0.81
	보상2	2.80	0.83
	보상3	2.81	0.83
혁신행동	혁신행동1	3.46	0.75
	혁신행동2	3.47	0.74

IV. 분석결과

본 연구는 SPSS와 AMOS를 활용하여 이론적 논의를 바탕으로 도출된 연구모형을 검증하는 확증적 구조방정식모형이다(confirmatory modeling). 구조방정식모형은 구조적 회귀모형(structural regression model) 또는 잠재변수 경로분석(latent variable pathan analysis)으로 잠재변수 간 인관관계를 포함하고 있으며, 잠재변수의 측정구조를 보여주는 측정모형과 잠재변수 간 관계를 규정하는 구조모형으로 구분된다(김지수·심준섭, 2011). 따라서 본 분석결과에서는 측정모형의 신뢰도 및 타당도와 구조모형 검증을 통한 잠재변수 경로분석 결과를 분석한다.

1. 측정모형의 신뢰도 및 타당도

잠재변수는 각각 2~5개의 측정변수를 통해 간접적으로 측정되므로, 측정모형에 대한 신뢰도와 타당도 검증은 각 측정변수가 잠재변수를 얼마나 잘 대표하고 있는지를 검증한다. 먼저 신뢰도는 내적 일관성을 파악하는 Cronbach- α , 추출평균분산(AVE), 종합신뢰도(CR)를 통해 검증하며(Raykov, 1998; Hair et al., 1992), 또한 잠재변수 간 구성개념타당도를 검증하기 위해서는 요인적재치의 크기와 추출평균분산(AVE)을 검증한다(Fornell & Larcker, 1981).

먼저 측정모형에 대한 신뢰도 평가결과 Cronbach- α 는 0.87-0.93으로 매우 높게 나타났으며, 종합신뢰도 역시 0.92-0.95로 기준¹⁰⁾보다 우수하게 나타났다. 추출평균분산의 경우 <표 4>의 대각선 값을 보면 알 수 있듯이 0.60-0.87로 기준¹¹⁾ 이상으로 나타났다.

<표 4> 측정모형 평가결과 1: 잠재변수 간 상관관계 및 추출평균분산¹²⁾

잠재변수	리더십	공공봉사동기	승진	보상	혁신행동
리더십	0.81				
공공봉사동기	0.35(0.12)	0.70			
승진	0.53(0.28)	0.19(0.04)	0.60		
보상	0.33(0.11)	0.12(0.01)	0.18(0.03)	0.87	
혁신행동	0.29(0.08)	0.63(0.40)	0.22(0.05)	0.02(0.00)	0.86

다음으로 잠재변수 간 구성타당도를 집중타당도와 판별타당도를 통해 분석해 보면, 전반적으로 <표 5>와 같이 요인적재치가 0.50-0.94로, 공공봉사동기(0.5-0.67)를 제외한 대부분은 0.7 이상의 높은 표준화적재치를 나타냈으며, 모두 통계적으로 유의미하게 나타났다. 따라서 본 연구의 집중타당도는 전반적으로 긍정적으로 평가된다.

판별타당도는 추출평균분산의 값과 잠재변수 간 상관관계 제곱값(r^2)을 비교하여 그 차이가 큰지 여부를 통해 검토한다(Fornell & Larcker, 1981). 분석결과 <표 4>에서

10) 종합신뢰도 기준은 0.6을 적용하였다(Hair et al., 1992; Bagozzi & Yi, 1988; Fornell & Larcker, 1981).

11) 잠재변수 간 추출평균분산의 기준은 0.5를 적용하였다(Hair et al., 1992; Bagozzi & Yi, 1988).

12) 추출평균분산 = $\frac{(\sum \text{표준화적재치}^2)}{(\sum \text{표준화적재치}^2) + (\sum \text{측정오차})}$

보듯이 추출평균분산은 대각선의 값으로 0.60-0.87로 매우 높는데 비해, 상관관계의 제곱값(괄호안의 수)은 0.00-0.28로 매우 적어 그 차이가 크기 때문에 판별타당도가 우수하다고 판단하였다. 이와 같은 분석결과를 종합할 때 측정모형의 신뢰성과 타당성이 확보된 것으로 판단된다.

〈표 5〉 측정모형 평가결과 2: Cronbach- α 와 종합신뢰도

잠재변수	관찰변수	적재치 (표준화적재치)	SMC(R^2)	Cronbach- α	종합신뢰도 ¹³⁾
리더십	리더십1	0.97(0.85)	0.73	0.93	0.94
	리더십2	1.03(0.90)	0.81		
	리더십3	1.01(0.89)	0.80		
	리더십4	1.00(0.88)	0.78		
공공봉사동기	공공봉사동기1	1.00(0.73)	0.54	0.88	0.92
	공공봉사동기2	1.10(0.80)	0.63		
	공공봉사동기3	1.12(0.80)	0.65		
	공공봉사동기4	1.21(0.82)	0.67		
	공공봉사동기5	0.95(0.71)	0.50		
승진	승진1	0.93(0.90)	0.81	0.92	0.94
	승진2	1.00(0.95)	0.90		
보상	보상1	0.83(0.80)	0.63	0.93	0.95
	보상2	1.03(0.97)	0.94		
	보상3	1.00(0.93)	0.87		
혁신행동	혁신행동1	1.00(0.87)	0.75	0.87	0.92
	혁신행동2	1.02(0.89)	0.80		

2. 연구모형 검증결과(잠재변수 경로분석)

연구모형의 적합도를 분석해 보면, 〈표 6〉과 같이 절대적 적합지수 χ^2 는 1182.1(df=99, $p=0.00<0.05$)로 0.05보다 적었으나, RMSEA(=0.08>0.05)와 AGFI(= 0.90≥0.9)로 양호하다고 볼 수 있다. 증분적합지수인 NNFI(=0.95≥0.90)와 CFI(=0.95≥0.90)는 0.90보다 크게 나타나 양호하다고 볼 수 있다. 따라서 전반적으로 볼 때 연구모형의 적합도가 우수한 것으로 나타났다. 따라서 본 연구모형이 관찰된 값을 잘 표현하고 있다는 것을 확인할 수 있다.

13) 종합신뢰도 = $\frac{(\sum \text{표준화적재치})^2}{(\sum \text{표준화적재치})^2 + (\sum \text{측정오차})}$

〈표 6〉 연구모형 적합도 지수¹⁴⁾

적합도지수	$\chi^2(df)$	RMSEA	NNFI	CFI	GFI	AGFI
총계치	1182.14(99), $p=0.00$	0.08	0.95	0.95	0.92	0.90

연구모형의 잠재변수 경로분석 결과 먼저 변혁적 리더십은 혁신행동을 증가시키는 것으로 나타났으며($\beta=0.07$, $p<0.01$, 가설1 지지), 보상의 공정성도 혁신행동을 증가시키는 것으로 나타났다($\beta=0.08$, $p<0.01$, 가설2 지지). 또한 승진의 공정성도 혁신행동을 증가시키는 것으로 나타났다($\beta=0.09$, $p<0.01$, 가설3 지지). 그러나 혁신행동에 미치는 영향은 매우 미약한 것으로 나타났다. 이에 비해 공공봉사동기는 혁신행동을 증가시키는데 매우 강력한 영향력을 미쳤다($\beta=0.60$, $p<0.01$, 가설4 지지), 또한 변혁적 리더십은 공공봉사동기를 매개로 혁신행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(간접효과: 0.20, 가설5 지지). 따라서 모든 가설이 예측되었던 방향과 일치하고, 연구 가설을 지지하는 것으로 나타났다.

특히 〈표 8〉과 같이 혁신행동에 미치는 직접적 효과와 간접적 효과를 분석해 보면, 개인의 내재적 요인인 공공봉사동기가 0.60으로 가장 큰 영향을 미쳤고, 조직환경적 요인인 승진 및 보상의 공정성, 변혁적 리더십의 직접적 효과는 0.10 미만으로 통계적으로 유의미하나 매우 미미한 영향을 보인 것으로 나타났다. 그러나 변혁적 리더십은 공공봉사동기를 매개로 했을 때 0.20의 간접적 효과를 보이고 있어, 조직 내 변혁적 리더십의 강화가 개인의 내재적 요인인 공공봉사동기에 영향을 미쳐 혁신행동을 강화할 수 있다는 것을 확인할 수 있었다.

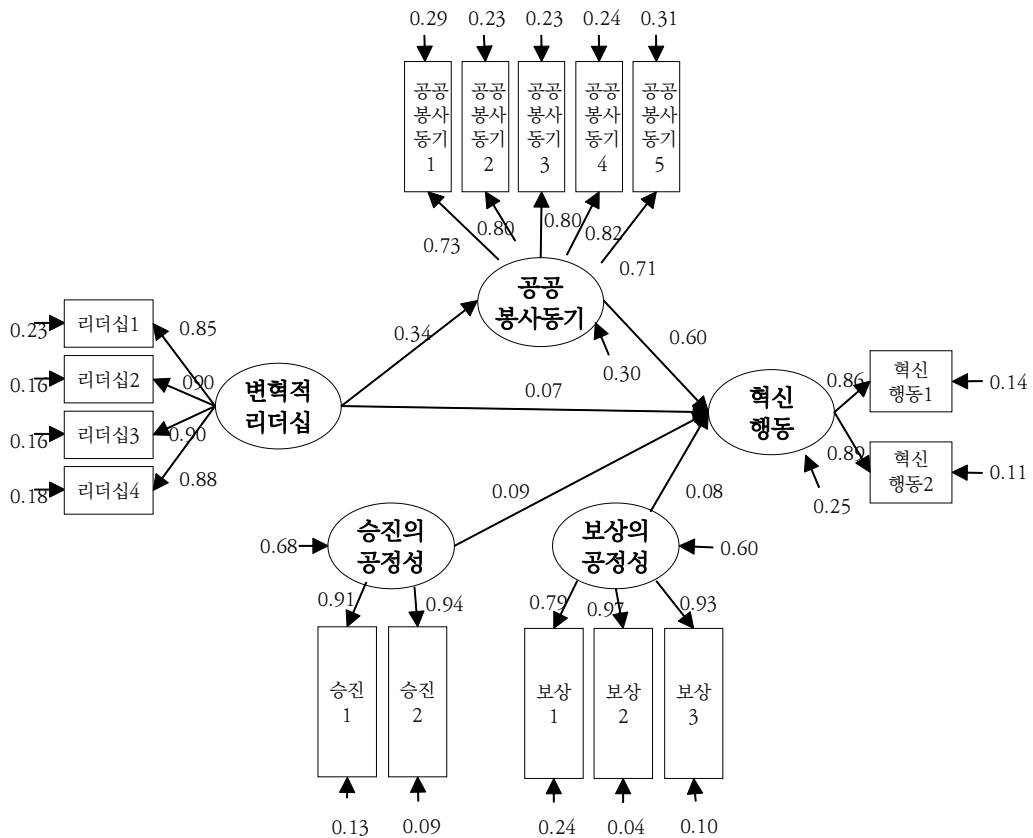
〈표 7〉 잠재변수 경로분석 검증 결과

경로	예측방향	β	p	검증결과
가설 1: 변혁적 리더십 → 혁신행동	+	0.07	0.004**	영가설 기각
가설 2: 보상의 공정성 → 혁신행동	+	0.08	0.000**	영가설 기각
가설 3: 승진의 공정성 → 혁신행동	+	0.09	0.000**	영가설 기각
가설 4: 공공봉사동기 → 혁신행동	+	0.60	0.000**	영가설 기각
가설 5: 변혁적 리더십 → 공공봉사동기	+	0.34	0.000**	영가설 기각

* $p<0.05$, ** $p<0.01$

14) 연구모형 적합도 지수는 우종필(2012)의 기준을 따랐다.

〈그림 2〉 잠재변수 경로분석 결과



* p<0.05, ** p<0.01

〈표 8〉 직접효과와 간접효과: 표준화 경로계수

잠재변수	혁신행동		
	직접효과	간접효과	총효과
변혁적 리더십	0.07	0.20	0.27
보상의 공정성	0.08	0.00	0.08
승진의 공정성	0.09	0.00	0.09
공공봉사동기	0.60	0.00	0.60

이와 같은 검증결과를 종합해 보면, 최근 정부혁신에 대한 동기부여의 방법으로 활용되고 있는 정책도구인 혁신행동에 대한 인센티브 제공과 관리자의 혁신행동 독려 등 조직환경적 요인들이 혁신행동에 미치는 직접적 효과는 있으나 그 크기는 미미한 것으로 나타났다. 이에 비해 혁신행동이 정부의 미션으로 자리매김한 시점에서 공무원의 공공

봉사동기(PSM)와 같은 내면적 요인이 오히려 더 큰 영향을 미치며, 특히 변혁적 리더십과 혁신행동 사이에서 매개효과를 통해 간접적 영향을 미치게 하는 핵심요인으로 나타났다. 따라서 본 연구의 결과에 따르면, 변혁적 리더십과 공무원의 공공봉사동기가 함께 있을 때 혁신행동을 유발하는 요인으로서 시너지효과를 발휘할 수 있다고 볼 수 있다.

즉 공공부문의 변혁적 리더십은 공공봉사동기와 결합되어 발휘되는 것이 중요하며, 이를 통해 공공부문에 보다 창의적인 정책 아이디어를 제공할 수 있다. 또한 변혁적 리더십과 공공봉사동기의 결합을 통해 다양한 정책서비스 및 성과를 성공적으로 창출하고, 궁극적으로 정부혁신 문화의 질적인 개선을 유도할 수 있다는 것을 의미한다.

V. 결론 및 함의

본 연구는 문재인정부의 정부혁신을 실현하기 위해 공무원의 행동방식 변화가 중요한 의미를 가지고 있는 시점에서 공무원의 혁신행동을 촉진할 수 있는 업무환경의 조성 방안에 관해 설문조사를 기반으로 한 인식분석을 실시하였다.

분석결과 공무원의 혁신행동을 유발하는데 있어 혁신적 리더십과 보상 및 승진의 긍정성과 같은 조직환경적 요인과 공공봉사동기와 같은 내재적 요인이 모두 영향을 미치지만, 상대적으로 공공봉사동기가 미치는 직접적 영향이 가장 큰 직접적 효과(0.60)를 가지고 있다는 점을 확인할 수 있었다. 이에 비해 조직환경적 요인의 직접적 효과는 매우 미약한 것으로 나타났다(0.07-0.09). 그러나 변혁적 리더십의 경우, 공공봉사동기를 매개로 한 간접적 효과(0.20)가 직접적 효과(0.07)보다 크게 나타나 공공봉사동기가 매개가 될 때 더 큰 효과가 나타난다는 것을 알 수 있었다.

이와 같은 결과는 크게 3가지 관점에서 정책적 시사점을 가진다. 첫째, 보상 및 승진과 같은 인사·평가체계의 유연성이 비교적 낮은 조직환경 하에서 변혁적 리더십은 비교적 변화가 용이하면서도 개인의 내면적 요인인 공공봉사동기와 결합될 때 보다 효과적으로 혁신행동을 유도할 수 있다.

따라서 지방자치단체장 및 관리자의 리더십을 변화시키기 위한 정부의 노력은 유의미한 정책적 시도라고 볼 수 있다. 예를 들어 국가 차원에서 정부혁신을 국정운영의 주

요 목표 중 하나로 선정한 것과 행정안전부 및 인사혁신처가 적극행정의 근무성과평가 반영을 위한 제도적 개선을 한 점, 그리고 실패박람회 개최를 통해 실무자들의 지속적인 혁신행동을 지지할 수 있는 인식의 변화를 가져올 수 있도록 한 것 등이 대표적인 사례이다. 이러한 변화는 세부사항까지 단체장 및 관리자가 결정하고 그에 따른 행동 및 성과도출 여부에 따라 상벌을 제공하는 거래적 리더십에서 국가 및 지방자치단체의 비전을 내재화 하고 변화되는 환경에 대응하기 위한 실무자들의 도전을 지지해주는 변혁적 리더십으로 전환되는 계기가 된다.

둘째, 공공봉사동기가 혁신행동의 유도방안으로서 가장 큰 영향력을 미친다는 연구 결과는 정책현실에서도 다수 발견된다. 즉 예를 들어 공무원들이 규정에 따라 정책대상자들에게 보조금을 단순 지원하는 방식으로 업무를 수행하거나 제기되는 민원에 형식적·소극적으로 대응하는 것에 그치지 않고, 부담을 감수하고 새로운 정책을 시도하거나 이를 제도화하기 위한 개인적 노력을 기울이기도 한다. 결국 본 연구결과를 통해 이와 같은 공무원들의 행태에 대한 설명이 가능하다고 볼 수 있다.

예를 들어 부산광역시의 한 공무원은 대다수의 공무원들이 장기근무를 원치 않는 직영 콜센터 근무를 약 10여년이상 해 오면서 콜센터의 업무시스템을 개선해 각 부서의 민원부담을 경감시키는 가시적인 성과를 도출하였다(부산광역시 공무원 인터뷰, 2019). 단지 전화를 받아 민원인의 요구에 대한 1차적인 대응만을 하는 것을 넘어서, 사전에 발생 가능한 민원을 예측하고 그에 대한 대응을 준비함으로써 콜센터에서 민원대응이 종결될 수 있도록 하는 다양한 방안을 시도했다. 또한 민원인의 요구를 반영한 제도개선 필요성을 조직 내에 알리는 노력을 계속하였는데 이와 같은 행동이 공공봉사동기를 바탕으로 혁신행동을 한 예라고 볼 수 있다.

또한 서울 서대문구의 한 공무원은 학생들이 학교 밖 마을 배움터에서 체험프로그램에 참여하는 사업을 개발하였다(2019 행정서비스 공동생산 우수사례 발표회, 2019). 해당 공무원은 학생들이 학교 밖에서 학습하게 될 경우 발생될 수 있는 안전문제, 교육청 및 각 급 학교와의 협력관계 구축의 어려움 등 혁신을 시도하게 되었을 때 직면하게 되는 업무 부담 증가에도 불구하고 이와 같은 혁신을 시도하였다. 이러한 행동의 중요한 계기는 학생들에 대한 안타까움과 학생들이 지역사회 안에서 배울 수 있는 기회를 제공함으로써 지역과 학교가 분리되지 않고 하나의 공동체로서 연계되는 것이 필요하다는 공공봉사동기가 중요한 영향을 미쳤다고 볼 수 있다.

따라서 공공봉사동기를 제고하기 위한 다각적인 방안 모색이 필요하다. 그 첫 번째

방법으로 공공봉사동기 제고를 위한 교육프로그램의 강화가 필요하다. 채용 및 승진과정에서 공공봉사동기를 제고하기 위한 교육과정이 강조될 필요가 있으며, 공공봉사동기가 추상적인 것이 아니라 위와 같은 다양한 사례를 통해 표출되어 나타날 수 있는 것임을 사례를 바탕으로 교육하는 것도 필요하다.

셋째, 인사(승진 및 보상)의 공정성은 혁신행동을 위해 미약한 영향력을 미치고 있는 것으로 나타났지만, 현 정부와 같이 혁신행동이 국정과제 달성을 위한 주요 방안으로써 정의되었을 경우에는 그 영향력이 증대될 수 있다. 혁신행동이 공무원이 수행해야 할 주요업무 중 하나가 될 경우 혁신행동과 인센티브가 연계될 수 있는 가능성이 높아지기 때문이다. 예를 들어 2019년 행정안전부와 인사혁신처는 공무원의 근무성과평가지 적극행정 행위에 대한 가산점, 적극행정 상담센터 운영, 적극행정을 통한 특별행정 인센티브 제공 등의 방안을 발표하였다(뉴스1, 2019; 글로벌경제, 2019). 이에 따라 향후 연도별 변화를 분석해 본다면 이와 같은 혁신행동과 인센티브 간 연계에 따른 제도적 변화의 효과도 검증이 가능할 것이다.

본 연구의 결과는 그간 매우 적은 수의 선행연구만이 이루어졌던 공무원 혁신행동의 영향요인에 관한 연구를 종합하고, 공공봉사동기의 매개효과를 처음으로 제시한 연구로서 학술적 의미를 지닌다. 특히 대규모 지방자치단체 공무원 표본을 대상으로 한 연구결과이기에 가설검증 결과의 신뢰도와 타당도를 제고할 수 있었다. 그러나 본 연구는 한국행정연구원이 매년 생산하고 있는 공직생활 실태조사의 설문문항을 활용하였기 때문에 김상묵(2018) 등 국내외 선행연구자들이 개발·활용하고 있는 공공봉사동기의 다양한 세부문항을 활용하는 데에는 한계가 있었음을 밝힌다. 따라서 최근 공공봉사동기가 공무원의 행태에 영향을 미치는 중요한 요인임을 고려할 때, 향후 연구에서는 보다 다양한 측정문항을 활용하는 것이 필요할 것이다.

또한 향후 정부혁신정책의 대한 체계적인 사례분석을 통해 본 연구결과에서 도출된 변혁적 리더십과 공공봉사동기, 혁신행동 간의 상호 관계를 보다 심층적으로 연구·분석할 필요가 있다.

참고문헌

고득영·유태용. (2012). 직무자율성과 혁신행동 간의 관계: 직무만족의 매개효과와 성격과 조직

- 혁신풍토의 조절효과. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 25(1), 215-238.
- 김지수·심준섭. (2011). 투명성이 원자력발전소 운영기관에 대한 신뢰를 매개로 정책수용성에 미치는 영향. 『정책분석평가학회보』, 21(3): 149-178.
- 김태호·노종호. (2010). 공공봉사동기가 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구. 『행정논총』, 48(3): 143-168.
- 김종관·윤준섭·이염남. (2013). 인사공정성이 종업원의 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향 -최고경영자와 조직신뢰의 매개효과를 중심으로. 『인적자원관리연구』, 20(1), 171-188.
- 김상묵. (2018). 공공봉사동기 연구의 성과와 과제. 『정부학연구』, 24(3), 43-112.
- 김호정. (2019). 변혁적거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향-공사조직비교. 『한국행정학보』, 35(2): 197-216.
- 모영배. (2016). 기업의 조직문화유형이 구성원의 조직몰입과 혁신행동에 미치는 영향. 『국가정책연구』, 30(1), 49-71.
- 박천오. (1998). 고객지향적 행정과 한국관료제의 대응성. 『한국정치학회보』, 32(3): 231-53.
- 송정수·양필석. (2008). 조직공정성과 혁신행동간의 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과. 『인적자원관리연구』, 15, 63-87.
- 안화용·한인수. (2013). 진실한 리더십과 긍정심리자본의 관계에 대한 고찰. 『경영경제연구』, 35(2), 97-118.
- 왕태규·조성한·주영중. (2018). 공무원의 역량, 동기, 기회가 조직성과에 미치는 영향: 공공봉사동기의 조절효과를 중심으로. 『한국행정연구』, 27(2), 83-113.
- 우종필. (2012). 우종필교수의 구조방정식모델 개념과 이해. 한나래 아카데미.
- 위희정·김일·류테모. (2018). 공유리더십이 혁신행동에 미치는 영향-조직신뢰의 매개효과. 『인적자원관리연구』, 25(5), 103-126.
- 오홍재·이규만. (2011). 리더십 스타일, 혁신적 업무행동 및 혁신지원분위기의 관계. 『전문경영인연구』, 14(2), 67-87.
- 이근주. (2005). 공사부문 종사자간 동기요인의 차이 분석: PSM 을 활용하여. 『한국행정연구』, 14(2), 71-99.
- 이문선·강영순. (2003). 창의성과 혁신행동의 관계와 집단특성의 조절효과. 『조직과 인사관리연구』, 27, 251-272.
- 이혜윤. (2014). 공공봉사동기 (PSM) 와 공공성이 국민과 정부에 대한 반응성에 미치는 영향: 공공기관 종사자들의 인식을 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 13(3), 355-383.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. Social justice research, 1(2), 177-198.

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154–1184.
- Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 42–60.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. N.Y.: The Free Press.
- Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: an empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of applied social psychology*, 27(6), 477–499.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Bagozzi, R.P. & Yi, Y. (1988). “On the evaluation of structural equations models”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1): 74–94.
- Daellenbach, U. S., McCarthy, A. M., & Schoenecker, T. S. (1999). Commitment to innovation: The impact of top management team characteristics. *R&d Management*, 29(3), 199–208.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal*, 32(1), 115–130.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”. *Journal of Marketing Research*, 18(Feb.): 39–50.
- Hair, J. E., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1992). *Multivariate Data Analysis with Reading* (3rd ed). N.Y.: Prentice Hall.
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 133–146.
- Jenssen, J. I. (2003). Innovation, capabilities and competitive advantage in Norwegian shipping. *Maritime Policy & Management*, 30(2), 93–106.
- Kelman, M. (1987). *A guide to critical legal studies*. Harvard University Press.
- King, N., & Anderson, N. (2002). *Managing innovation and change: A critical guide for organizations*. Cengage Learning EMEA.
- Levin, R. C., Cohen, W. M., & Mowery, D. C. (1985). R & D appropriability, opportunity,

- and market structure: new evidence on some Schumpeterian hypotheses. *The American Economic Review*, 75(2), 20–24.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, 33(3), 321–349.
- Macy, J. W. (1971). *Public service: The human side of government*. HarperCollins Publishers.
- Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1372–1395.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management journal*, 43(4), 738–748.
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 47–57.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367–373.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory*, 6(1), 5–22.
- Raykov, T. (1998). “Coefficient alpha and composite reliability with interrelated nonhomogeneous items”. *Applied Psychological measurement*, 22(4): 375–385.
- Rutte, C. G., & Messick, D. M. (1995). An integrated model of perceived unfairness in organizations. *Social Justice Research*, 8(3), 239–261.
- 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(3), 580–607.
- 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.
- Utterback, J. M. (1971). The process of technological innovation within the firm. *Academy of management Journal*, 14(1), 75–88.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 530–542.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social*

behaviour.

West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied psychology*, 51(3), 355-387.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.

국제일보. (2019). 적극행정 우수 공무원 특별승진 등 파격적 인센티브. 2019.03.14.

글로벌경제. (2019). 행안부 공무원 위한 '적극행정 상담센터' 운영한다. 2019.10.06.

뉴스1. (2019). 황서중 처장 "적극행정으로 특별승진 공무원 늘면 문화 바뀔 것". 2019.11.21.

정부업무평가위원회 홈페이지. <https://www.evaluation.go.kr/> (검색일: 2019.11.20.)

정부혁신1번가 홈페이지. <https://www.innogov.go.kr/> (검색일: 2019.11.20.)

2019 행정서비스 공동생산 우수사례 발표회. (2019). 행정안전부 주관

부산광역시 공무원 인터뷰. (2019)

* **김지수**: 중앙대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 한국지방행정연구원에 부연구위원으로 재직 중이다. 연구분야는 갈등관리, 지방행정, 정책분석 및 평가 등이다. 최근 논문으로는 “공론화 프로세스 분석지표 개발 및 적용—신고리 5·6호기 공론화위원회 사례를 중심으로(2019)”, “민·군 갈등관리와 협력적 로컬 거버넌스의 유효성에 관한 연구(2018)”, “후쿠시마 원전사고 전·후 원전지역 주민의 인지도 비교분석(2018)”, “성과관리 기반의 체계적 갈등관리 평가 방안 모색(2018)”, “주민투표의 숙의적 참여가 갈등관리에 미치는 영향요인에 관한 연구(2018)”, “사회적 환경변화 및 갈등에 대응하기 위한 원자력 거버넌스 개편방안 연구(2018)” 등이 있다 (jisookim@krila.re.kr).

* **윤수재**: 중앙대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 한국행정연구원에 선임연구위원으로 재직 중이다. 연구분야는 정책분석 및 평가, 성과관리, 협상론, 예산정책, ODA정책 등이다. 최근 논문으로는 “성과관리 기반의 체계적 갈등관리 평가 방안 모색(2018)”, “공적개발원조(ODA) 사업 자체평가에 대한 메타평가 연구(2017)”, “시멘틱 네트워크 분석을 통한 정부업무평가제도 분석: 평가중복에 대한 공무원 인식을 중심으로(2017)” 등이 있다(sjyoon@kipa.re.kr).

투고일: 2019.11.30 게재확정일: 2019.12.23

〈부록 1〉

	리더십1	리더십2	리더십3	리더십4	공공봉사 동기1	공공봉사 동기2	공공봉사 동기3	공공봉사 동기4	공공봉사 동기5	승진1	승진2	보상1	보상2	보상3	혁신 행동1	혁신 행동2
리더십1	1															
리더십2	.78**	1														
리더십3	.76**	.80**	1													
리더십4	.74**	.79**	.80**	1												
공공봉사동기1	.24**	.25**	.26**	.24**	1											
공공봉사동기2	.22**	.22**	.23**	.24**	.60**	1										
공공봉사동기3	.21**	.23**	.22**	.24**	.58**	.63**	1									
공공봉사동기4	.22**	.24**	.23**	.25**	.56**	.68**	.68**	1								
공공봉사동기5	.25**	.24**	.26**	.27**	.56**	.52**	.57**	.57**	1							
승진1	.40**	.42**	.41**	.42**	.25**	.21**	.20**	.23**	.26**	1						
승진2	.44**	.45**	.43**	.43**	.26**	.20**	.19**	.22**	.28**	.85**	1					
보상1	.22**	.25**	.23**	.25**	.19**	.14**	.19**	.20**	.17**	.31**	.31**	1				
보상2	.28**	.28**	.26**	.29**	.14**	.11**	.16**	.14**	.13**	.33**	.35**	.77**	1			
보상3	.27**	.27**	.25**	.27**	.15**	.12**	.16**	.16**	.14**	.32**	.33**	.74**	.901**	1		
혁신행동1	.22**	.22**	.23**	.24**	.44**	.44**	.42**	.42**	.40**	.22**	.22**	.11**	.077**	.07**	1	
혁신행동2	.20**	.21**	.24**	.24**	.45**	.44**	.44**	.45**	.42**	.22**	.22**	.09**	.055*	.06*	.77**	1

* p<0.05, ** p<0.01

■ Mediating Effect of Public Service Motivation(PSM) on the Relationship Between Transformational Leadership and Innovative Behavior

Jisoo Kim & Sujae Yoon

This study tries to examine the mediating effect of the public service motivation(PSM) on the relationship between transformational leadership and innovative behavior. The analysis results are as follows. the direct effect of the public service motivation(PSM) on innovative behavior is strong, but the direct effect of transformational leadership and personnel management justice on innovative behavior is week. However, the indirect effects of transformational leadership on innovative behavior through PSM(Mediating Variable) is strong. Therefore, it is necessary to strengthen the PSM of local government officials and the transformational leadership of managers.

□ Key Words: Public Service Motivation(PSM), Transformational Leadership, Innovative Behavior, Structural Equation Modeling(SEM)