

공무원의 변혁적 및 거래적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과 및 공직만족에 의해 조절된 매개효과

The Effects of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Innovative Behavior among Public Servants: The Mediating Effects of Organizational Commitment and Moderated Mediating Effects of Public Service Satisfaction

정민호¹, 한지영², 박지원^{3*}

¹삼성디스플레이 환경안전센터 / 테크노인력개발전문대학원 인력개발학과 박사과정, ²국립암센터 교육수련팀,
³한국기술교육대학교 HRD학과

Minho Jung¹, Jiyoung Han², Jiwon Park^{3*}

¹Samsung Display Environmental Safety Center / Techno-HRD Graduate School, KOREATECH, Cheonan 31253, Korea
²Education & Training Team, National Cancer Center, Goyang 10408, Korea
³Department of HRD, KOREATECH, Cheonan 31253, Korea

[요약]

본 연구는 변혁적 및 거래적 리더십이 조직몰입을 거쳐 혁신행동에 미치는 매개효과와 공직만족에 의해 조절된 매개효과를 확인하는 것이 목적이다. 이를 위해 한국행정연구원이 중앙행정기관 및 광역자치단체 소속 일반직 공무원을 대상으로 실시한 2021년 공직생활 실태조사 데이터 4,133부를 최종분석에 사용하였고, 변인간의 관계를 분석하기 위하여 SPSS 21.0과 Mplus 8.4 프로그램을 활용하였다. 검증 결과로 변혁적 및 거래적 리더십이 조직몰입과 혁신행동에 정의 영향을 미치고, 조직몰입은 혁신행동에 정의 영향을 미치는 것으로 확인했다. 또한, 변혁적 및 거래적 리더십과 혁신행동의 관계에서 유의한 매개효과를 가지는 것으로 확인되었다. 변혁적 및 거래적 리더십이 조직몰입을 통해 혁신행동에 미치는 매개효과는 공직만족의 수준에 의해 조절되는 것으로 확인되어 제시한 가설은 모두 채택되었다. 이상의 분석결과를 토대로 이론적, 실무적 제언과 향후과제를 제시했다.

[Abstract]

The purpose of this study is to examine the mediating effect of organizational commitment in the relationship between transformational and transactional leadership and innovative behavior and demonstrate the moderated mediating effect of job satisfaction. To this end, 4,133 cases from the 『2021 Public Servant Life Survey』 conducted to general public servants belonging to central administrative agencies and metropolitan governments by the Korea Institute of Public Administration were used for the analysis, and SPSS 21.0 and Mplus 8.4 programs were used to test the research hypotheses. As a result of the analysis, it was confirmed that transformational and transactional leadership had a positive effect on organizational commitment and innovative behavior, and organizational commitment had a positive effect on innovative behavior. In addition, it was confirmed to have a significant mediating ef-

<http://dx.doi.org/10.14702/JPEE.2023.243>



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Received 31 July 2023; Revised 10 August 2023

Accepted 21 August 2023

*Corresponding Author

E-mail: jwpark5252@koreatech.ac.kr

fect in the relationship between transformational and transactional leadership and innovative behavior. Finally, it was confirmed that the mediating effect of transformational and transactional leadership on innovative behavior through organizational commitment was moderated by the level of job satisfaction, and all the proposed hypotheses were adopted. Based on these findings, theoretical and practical suggestions and future research suggestions were discussed.

Key Words: Transformational and Transactional leadership, Innovative Behavior, Organizational Commitment, Public Service Satisfaction

1. 서론

코로나 19와 같은 통제 불가능한 환경 변화와 다양한 사회적 갈등이 급증하는 상황에서 조직 구성원의 능동적이고 유연한 행동대처가 더 중요해지고 있다. 공무원 역시 창의적이고 적극적으로 서비스하는 행정가로서의 모습이 요구되고 있으며[1], 이는 피할 수 없는 의무이고 시대의 요청이라고 할 수 있다[2]. 즉, 국민들은 공무원이 직무수행방법, 공공서비스 생산 및 제공방식 등의 활동과 정책에 전통적인 관료적 관점을 버리고 적극적이고 혁신적인 태도를 갖추기를 원하고[3], 지금까지의 정부조직의 중요한 지향점도 창조적 조직 문화, 선진화, 공공기관 혁신이었다[1]. 또한, 복지부동과 무사안일주의로 여겨지는 공무원의 혁신행동을 유발하고 유지하는 것은 행정학자와 조직관리자에게는 오래된 숙제로 여겨진다[4]. 이러한 공무원의 혁신행동을 유도하기 위해서는 직업능력개발의 측면에서도 개인의 특성, 환경적 요인, HR 제도와 시스템 등에 관한 자료를 분석하고 실증적인 요인을 탐색하는 것이 필요하다[5].

구성원의 혁신행동을 도모하려는 의지에 영향을 줄 수 있는 환경적 요인으로 리더십은 지속적으로 강조되어 온 분야이다[6]. 리더가 구성원에게 부여하는 업무의 자율성, 도전적인 업무, 혁신적인 지원, 창의적인 업무에 대한 인정 및 피드백, 구성원을 의사결정에 참여시키는 등의 리더십 요인으로 인해 구성원이 혁신행동이 발휘될 가능성이 크기 때문이다[7]. 이처럼 구성원의 심리상태에 중점을 두는 접근방법은 개인, 조직과 구성원 간의 심리적 교환관계를 강조한 사회교환이론(social exchange theory; SET)으로 설명될 수 있다[8]. 리더에게 보상과 혜택을 받은 구성원은 상호간에 신뢰에 근거하여 언젠가는 그만큼 대가를 지불할 것이라는 기대감을 형성하게 된다[9]. 즉, 리더가 구성원의 애로사항을 귀담아 듣고 공감하고 문제해결을 위해 함께 노력하는 등의 긍정적인 반응을 받은 경우 감사의 마음, 충성, 신뢰를 기반으로 돌려줘야 한다는 의무감이 생겨 내면적인 조직몰입이 증가되고 결과적으로 조직의 성과에 도움이 되는 혁신적인 행동으로 이어지게 된다는 것이다[10].

한편, 공무원의 혁신행동을 유발하는 선행요인으로 조직몰입에 대한 관심이 높아지고 있다[11]. 조직몰입은 조직을 위해 더욱 열심히 일하겠다는 미래지향적이고 긍정적인 태도로 혁신행동을 이끌어 내는데 긍정적인 영향을 미치는 요인으로 볼 수 있다[12]. 구성원의 혁신행동은 조직에 몰입하는 구성원의 태도위에 형성되는 상위적 개념이며, 조직에 몰입하지 못하는 구성원에게는 혁신행동을 기대하기 어렵다[13]. 기존 연구에서도 조직몰입은 조직성과를 결정하는 중요한 요인이며 이는 혁신행동에도 중요한 영향을 미치는 요인으로 간주되었다[14]. 예를 들어, 변혁적 리더십이 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고 하였으며 두 변인의 관계에서 조직몰입이 부분 매개하는 것을 밝혔다[12]. 이와 관련된 연구로 코칭리더십과 혁신행동의 관계에서 조직몰입이 부분 매개하는 것으로 보고하였다[15]. 이외에도 리더십과 혁신행동의 관계에서 조직에 일체감을 가지고 몰두하는 구성원의 조직몰입이 매개효과를 가지는 것으로 보고되고 있다[16]. 그러나, 이러한 경험적 연구는 일반적인 기업에 해당되는 연구로 공무원 대상으로 리더십과 조직몰입, 혁신행동과의 관계를 밝힌 실증연구는 미흡하다.

한발 더 나아가 본 연구는 공직만족에 의해 조절된 리더의 변혁적 및 거래적 리더십이 조직몰입을 거쳐 혁신행동에 미치는 조절된 매개효과를 실증하고자 한다. 상황이론에 따르면 조직의 상황에 적합한 관리체계가 필요하며 모든 조직에 공통적으로 적용되는 관리전략은 존재하기 어렵다[17]. 즉, 리더의 변혁적 및 거래적 리더십 행동이 조직몰입에 미치는 효과는 개인을 둘러싼 조직 맥락과의 적합성에 따라 달라질 수 있는 것이다[18]. 또한, 공무원의 공직만족은 공무원에게만 적용되는 심리적 요인으로 다양한 상황에 따라 변화될 수 있음을 고려하면 공직만족은 변혁적 및 거래적 리더십의 영향력을 변화시키는 중요한 상황적 요인으로 볼 수 있다[18]. 선행연구에서도 공직만족과 비슷한 개념인 직무만족이 높은 구성원일수록 조직몰입에 대한 효과를 증대시키는 것으로 보고 되었다[19]. 이처럼 공직만족의 조절효과를 확인한 선행연구를 바탕으로 본 연구에서 살펴보고자 하는 변혁적 및 거래적 리더십과 조직몰입의 관계에서도 공직만족의 조절효

과가 나타날 것이라 예상된다.

공직에 대한 만족수준이 높은 공무원의 경우 변혁적 및 거래적 리더십 행동을 더 높게 지각하고 조직에 대한 애착과 업무에 헌신하려는 태도를 갖게 되므로 창의적이고 새로운 아이디어를 개발하는 등의 혁신행동을 더 적극적으로 발휘할 것이다. 즉, 공직만족이 높은 공무원의 경우 창의적 사고를 자극하는 환경을 조성하는 리더십행동을 높게 지각하고 이를 조직에 대한 긍정적인 인식으로 받아들임으로써 조직에 대한 몰입이나 혁신행동 등의 바람직한 결과로 이어질 수 있는 것이다. 반면에 공직만족이 낮은 공무원의 경우에는 그러한 효과가 미미하거나 나타나지 않을 가능성이 있다. 하지만 이러한 관계를 직접적으로 살펴본 연구는 찾기 힘들다. 따라서 본 연구에서는 환경적 요인으로 변혁적 및 거래적 리더십이 공무원의 조직몰입을 높인다고 보고한 선행연구에서 한걸음 더 나아가 변혁적 및 거래적 리더십이 조직몰입을 높이는 효과가 공직만족 수준에 따라 조절되는지 확인하고자 한다. 이와 더불어 변혁적 및 거래적 리더십이 조직몰입을 매개하여 공무원의 혁신행동에 미치는 간접효과가 공직만족의 수준에 따라 달라지는 조절된 매개효과를 실증하고자 한다. 이러한 연구는 민간조직과 가치 체제 및 존재 목적이 다른 공공조직의 성과향상을 위한 혁신행동을 도모할 수 있는 요인을 밝힐 수 있을 것으로 기대된다. 또한 공공조직의 성과에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 공직만족에 주목한 연구를 통해 공공부문 인적자원의 육성 및 조직개발 전략에 대한 이론적이고 실무적인 함의를 제시하는데 기여할 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경

A. 연구 변인의 주요개념

1) 변혁적 리더십

변혁적 리더는 조직의 비전을 제시하고 개인적인 배려와 지적자극 등을 통해 구성원들에게 혁신을 유도함으로써, 계획 이상의 목표와 성과를 달성하도록 도모한다[20]. 또한 조직 구성원 개인별 관심과 욕구에 대해 지원하고 배려하며, 또한 정보공유 및 의사결정 과정에 참여시킴으로써 상호 신뢰를 조성하고, 이를 통해 궁극적으로 조직 구성원들로 하여금 리더에 대한 애정과 충성심, 존경심 등을 고양시키게 한다[21]. 이러한 변혁적 리더십의 하위요인은 카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별적 배려로 구성되어 있다[22]. 첫째, 카리스마는 리더가 일반적인 구성원과 구분되는 특별한

힘이나 능력을 부여 받았다고 여겨질 만한 개인적 특성이나 자질로 정의된다. 둘째, 영감적 동기부여는 리더가 조직 구성원으로 하여금 도전적 목표와 미래 비전을 적극적으로 받아들일도록 동기부여하고 지원함으로써 구성원이 높은 기대감을 가지게 하면서 의욕과 자신감을 고무시키는 행동을 일컫는다. 셋째, 지적자극은 리더가 문제인식과 해결에 있어 변화모색을 통해 기존의 사고방식과 관습에서 탈피하여 가치, 상상력 등 보다 창의적이고 새로운 관점에서 문제를 해결하도록 유도하는 행동을 말한다. 마지막으로, 개별적 배려는 조직 구성원 개개인에게 리더가 개별적인 관심과 조언을 아끼지 않고, 적극적으로 조직 구성원을 지원하고 육성하며, 구성원 개별의 욕구 인정과 권한위임을 통해 스스로 능력을 향상시키는 데 도움을 주는 리더의 행동을 의미한다[22,23].

2) 거래적 리더십

내재적 동기부여 및 미래지향적 조직운영의 관점을 핵심으로 하는 변혁적 리더십과 달리, 거래적 리더십은 부하의 업무성과 및 과업 완성에 대한 보상과 처벌을 제공하는 교환을 기반으로 한다[24]. 또한 거래적 리더는 현재 실행하고 있는 업무 효율성을 높이는데 초점을 맞추고 현재 가치와 조직학습의 효율성을 높이며, 업무를 추진하는 규칙에 기반을 둔 방식을 추진하는 사람으로 인식되고 있다[25,26]. 구성원의 역량개발에 있어서도 미래 행동과 결정을 촉진하기 위한 측면에서 기존 학습을 제공하는 공식적 시스템과 훈련 프로그램에 조직 구성원들을 관여시키는 것을 선호한다[26,27]. 이러한 거래적 리더십의 구성요소는 상황적 보상(contingent reward)과 예외관리(management by exception)로 구분된다. 구체적으로, 상황적 보상은 종업원에게 보상의 원칙을 알려주고 이를 달성하면 계획된 보상을 제공하는 것을 말하며, 예외적 관리는 종업원이 주어진 역할이나 의무를 불이행하거나 목표를 달성하지 못했을 때 그에 합당한 징계와 처벌을 위해 리더가 개입하는 것을 의미한다[20]. 선행연구에 따르면, 변혁적 및 거래적 리더십은 상호 대립적인 리더행동 특성으로 해석되기 보다는 상호 보완적일 수 있다고 밝혔으며[24], 메타연구 결과에서도 변혁적 및 거래적 리더십의 하위요인인 상황적 보상은 강한 긍정적 상관관계를 갖는 것으로 보고되었다[28].

3) 조직몰입

HRD분야에서 조직몰입은 조직과 직무, 그리고 태도와 행동요인들 중에서 가장 주목받아 온 개념 중 하나로[29,30], 조직 구성원의 조직신뢰 및 애착, 충성심 등을 바탕으로 하는 심리적 태도이다[31]. 조직몰입은 일반적으로 정서적 몰

입, 지속적 몰입, 그리고 규범적 몰입의 하위요인을 포함한다[32]. 먼저 정서적 몰입은 종업원들이 조직에 대하여 감정적으로 애착을 갖고 조직과의 일체감을 갖는 것을 의미하며, 지속적 몰입은 개인이 조직을 떠나게 되었을 경우 자신에게 돌아오는 부수적 보수(인간관계 등)를 잃어 버리게 될 것이라는 손익관계에 의거한 몰입을 말한다. 규범적 몰입은 조직의 목적달성을 위해 행동하도록 압력을 가하는 내적인 규범 체계를 의미한다[32]. 이러한 조직몰입은 구성원의 이직의도를 낮추고 결근 및 태만 등 조직 내 부정적인 활동수준을 줄이는 것으로 보고되고 있다[33]. 이러한 조직몰입은 구성원이 느끼는 정서적 안정감과 애착으로 인해 개인과 조직 전반에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 다수의 연구에서 보고되고 있으며[29], 특히 업무성과 측면에서도 주어진 업무 외에 자발적이고 긍정적인 활동을 통해 성과수준을 극대화하는 것으로 알려져 있다[34].

4) 혁신행동

혁신행동은 개인 및 조직 성과향상을 목표로 업무에 유용한 아이디어를 도입하고 확산하는 활동을 의미하며, 이러한 혁신행동에는 업무 및 조직개선을 위한 아이디어 제안 및 실현하고자 하는 노력, 실천적 행동 모습까지 포함된다[35]. 특히 [36]는 개인의 혁신적 업무 행동 모델을 제안하였으며, 이를 통해 구성원의 혁신행동의 결정요인에 대한 많은 선행 연구의 흐름을 통합하였다. 연구결과에 따르면 구성원이 새로운 기술개발과 업무 프로세스, 제품 개선을 위해 아이디어를 창출하고, 실행에 필요한 자금과 지원을 확보하며, 적절한 계획 수립을 통해 일련의 변화된 행동을 발휘하는 것은 조직 내 상사의 적극적 지원과 리더십을 통해 촉진되는 것으로 나타났다[36]. 이후 조직적 요인을 포함한 혁신행동을 예측하는 결정요인에 대한 연구는 계속적으로 증가되었으며 학자들에게 많은 관심을 불러일으켰다[37]. 이러한 연구의 흐름은 조직 구성원들의 혁신행동에 영향을 미치는 여러 조직적 요인과 더불어 구성원 스스로 혁신적 행동을 지탱하는 지적인 역량과 믿음, 그리고 정서적 상태 등에 의해 촉진되고 실현될 수 있다는 점에 이르렀다. 즉 혁신행동에 대한 연구는 조직적 맥락과 더불어 다양한 개인 특성에 대한 실증적 탐색이 동시에 시도되고 있다[37].

5) 공직만족

공직만족은 공직에서 공직자가 느끼는 현 상황에 대한 전반적 만족 정도를 의미한다[18]. 이처럼 공직만족은 직무만족과 동일한 의미로써, 공무원이 공직생활에 대해 느끼는 만족감의 정도로 정의되었다[38]. 한편 공직만족 개념을 공무

원의 직업만족도와 같은 개념으로 정의하여, 업무에 대한 만족 뿐 아니라 소속된 조직에 대한 만족까지 포함하는 더 넓은 개념으로 확장하였다[18]. 즉 공직만족과 직무만족의 개념의 크기를 구분하여 볼 때, 공무원 직업 및 조직에 대한 만족 정도를 의미하는 공직만족이 담당하는 일이나 직무만을 대상으로 한 직무만족보다 더 큰 개념으로 볼 수 있다고 설명하였다[18]. 이러한 공직만족에 대한 연구는 지금까지 다양한 조직 구성원을 대상으로 진행된 직무만족에 대한 연구에 비해 부족한 실정이며, 일부 실시된 연구에서 공무원의 공직만족의 향상은 개인의 사익을 넘어 조직에 대한 충성심과 공공조직의 목표달성을 위한 희생심을 발휘하게 하며, 이러한 마음은 대민에 대한 적극적인 자세와 자발적 행동으로 이어짐으로써 대민 서비스에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[18].

B. 선행연구 검토 및 가설설정

1) 변혁적 및 거래적 리더십과 조직몰입의 관계

변혁적 리더십은 조직 구성원에게 공동의 비전과 도전적 목표를 제시하고 이를 달성할 수 있도록 동기 부여하는 과정에서 구성원의 조직몰입 수준을 높이는 것으로 보고되고 있다[23,39]. 사회적 교환이론에 따르면, 교환관계에 있는 상대방으로부터 긍정적인 혜택을 받는 경험을 하게 되면, 앞으로 언젠가는 이에 대한 보답을 해야 할 것이라는 의무감이 생긴다. 즉 사회적 교환은 양자간 상호 신뢰에 근거하여 혜택을 받는 자와 당사자 간에 그만한 대가가 지불될 것이라는 기대감을 형성하게 하는 관계를 의미하며[8], 리더와 구성원 간에도 이러한 관계가 성립 가능하다. 리더가 구성원의 개별적인 관심과 욕구에 충족하는 리더십 행동을 제공할 경우, 이러한 혜택을 받은 구성원은 보답을 위해 리더가 제시하는 높은 조직목표에 자발적으로 관심을 갖고 이를 달성시키기 위한 노력을 보인다[20,23]. 이때 자발적으로 조직에 충성하는 행동을 유도함으로써 조직몰입 형성에도 긍정적인 영향을 미친다[40]. 국내 다양한 선행연구에서도 변혁적 리더십은 구성원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다 [23,41,42]. 구체적으로 [42]는 지방교육 공무원들을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십 행동이 조직몰입에 정의 영향을 미치는 것을 보고하였으며, [41]에서는 감성지능이 높은 상사의 변혁적 리더십이 조직원들의 조직몰입에 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 한편 리더의 구성원에 대한 보상적인 행동인 거래적 리더십이 조직몰입에 영향을 미친다는 것이 변혁적 리더십 이론을 토대로 검증되어 왔다[23,43]. 즉, 거래적 리더십이 별도의 리더십 이론이 아니

라, 리더십 행동의 다차원적 요인을 강조하는 변혁적 리더십 이론의 한 부분으로써[44], 거래적 리더십도 조직몰입에 긍정적 영향을 미친다는 것을 선행연구를 통해 입증되었다[45, 42]. 거래적 리더십과 조직몰입 간의 관계 연구에 대한 국내 선행연구를 살펴보면, 거래적 리더십은 경찰 공무원의 조직몰입에 정적인 영향을 미친다는 결과와 지방공무원 상사의 거래적 리더십이 부하의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과가 존재한다[23,46]. 이러한 이론적 토대와 선행연구 결과를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

연구가설1. 상사의 변혁적 및 거래적 리더십은 공무원의 조직몰입과 정(+)적인 관계가 있을 것이다.

2) 변혁적 및 거래적 리더십과 혁신행동의 관계

다양한 연구에서 리더들의 긍정적인 격려와 지원 활동이 구성원의 창의적 행동과 성과에 정적인 영향을 미친다고 보고되고 있다[47,48]. 구체적으로 리더의 지원과 믿음, 그리고 자율성의 여부가 부하들의 창의적 아이디어 창출 등 혁신적 행동과 관련이 깊다는 연구결과가 있으며[36], 특히 변혁적 리더는 조직원으로 하여금 현재 상황에 의문점을 갖고 과업에 새로운 도전과 접근을 시도하게 만들며, 창의성을 위한 적극적인 지원을 통해 혁신행동에 긍정적 영향을 주는 것을 밝혔다. 실증연구에도 상사의 변혁적 리더십은 구성원의 혁신행동과 긍정적인 상관관계가 있음이 밝혀졌으며, 그 이유는 변혁적 리더행동은 조직원의 조직 기여 의지를 강화시켜 조직의 성공을 위한 아이디어를 개발하도록 동기부여 하기 때문이라고 하였다[47]. 한편 교환이라는 관점을 가지고 조직원에게 접근하는 거래적 리더의 행동도 구성원의 혁신행동과 정적인 관계를 가진다[48]. 조직 구성원이 업무에 있어 새로운 방식과 절차의 시도로 목표를 달성하였을 때, 구성원에게 계획된 보상을 제공함으로써 이를 촉진할 수 있다는 것이다. 이러한 추론과 선행연구를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

연구가설2. 상사의 변혁적 및 거래적 리더십은 공무원의 혁신행동과 정(+)적인 관계가 있을 것이다.

3) 조직몰입과 혁신행동의 관계

다양한 선행연구에서 구성원의 조직몰입과 혁신행동은 긍정적 영향관계임이 실증되었다. 구체적으로 살펴보면 지방공무원의 조직몰입은 업무에서의 혁신행동 향상에 긍정적인 영향을 미치는 것을 밝혔으며, 특히 조직몰입이 높은 집단은 낮은 집단에 비해, 조직몰입과 혁신적 업무행동 간의

경로계수가 더 커서 강한 상관관계가 있는 것으로 나타났다[49]. 또한 지방자치단체 공무원의 조직몰입은 혁신행동에 직접적인 영향을 미쳤으며, 또한 조직몰입은 조직 및 상사 신뢰와 혁신행동 간의 관계에서 매개역할을 하는 것으로도 나타났다[50]. 이러한 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

연구가설3. 공무원의 조직몰입은 혁신행동과 정(+)적인 관계가 있을 것이다.

4) 조직몰입의 매개효과

변혁적 리더는 조직 구성원에게 개인 인식을 초월한 기대 이상의 노력 및 태도, 신념의 변화를 유도하며 조직 목표와 동일시 되도록 한다. 또한 창의적이고 혁신적 행동은 기존의 틀을 과감히 벗고 새로운 아이디어와 지식을 창출하기 위한 변화를 적극적으로 수용해야 하므로, 높은 조직몰입과 문제 해결을 위한 전문지식 개발을 요구한다. 따라서 조직 리더가 이러한 끊임없는 변화와 새로운 아이디어 시도를 장려하고 변화에 필요한 역량개발과 긍정적 환경을 제공하면 조직 구성원들은 리더로 인해 조직에 대한 목표와 가치를 더 잘 이해하고 동일시하게 됨으로써 궁극적으로는 적극적 혁신행동을 발휘하게 된다. 즉, 변혁적 리더십은 조직몰입을 통해 더욱 효과적으로 조직 구성원들의 혁신행동을 유도하게 된다[51]. 조직몰입을 매개하여 혁신행동 유발에 영향을 미치는 개인특성, 팀특성, 조직특성 등 다양한 선행변수에 대한 연구가 진행되었는데, 특히 구성원의 내재적, 외재적 동기부여를 통해 몰입을 유도하고 적극적 업무행동을 촉진하는 변혁적 및 거래적 리더십이 조직몰입을 통해 혁신행동으로 귀결됨을 실증하였다[52]. 예를 들어, 선행연구에 의하면, 변혁적 리더십이 조직시민행동을 유도하는 효과는 조직몰입에 의해 매개되었다[53]. 그 외에도 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 주요 선행변수라는 점을 밝힌 다양한 실증연구들과 높은 조직몰입이 조직의 비전 달성을 위한 적극적 직무행동은 물론 역할 외 행동까지 높이고[32], 결근율, 이직의도와 같은 부정적 결과를 줄인다는 연구결과들을 종합하여 다음과 같은 매개효과를 예측하였다[40,53].

연구가설4. 공무원의 조직몰입은 변혁적 및 거래적 리더십과 혁신행동의 관계를 매개할 것이다.

5) 공직만족의 조절된 매개효과

공무원의 변혁적 및 거래적 리더십은 공무원의 조직에 대

한 애착 및 헌신에 긍정적인 영향을 미치는 중요한 환경적인 요인이지만, 이러한 영향은 공직에 대한 만족수준에 따라 달라질 수 있다. 본 연구에서는 구성원이 지각하는 변혁적 및 거래적 리더십 영향이 공직만족의 수준에 따라 달라진다고 보고한 선행연구[18]에 근거하여 변혁적 및 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향도 공직만족에 의해 조절될 수 있다고 예상하였다. 공직만족은 공무원이 공직생활에 대해 느끼는 만족감의 정도를 의미하며[38]. 공직에 대한 만족은 개인마다 다를 수 있다. 이러한 공직만족은 구성원의 조직에 대한 헌신을 예측하는 요인으로 여러 연구에서 확인되었으며[54], 일반적으로 공무원 직업 및 공공조직에 대한 매력과 만족감이 높은 집단은 조직에 이익이 되는 행동을 통해 성과를 도모하는 것으로 보고된다[18]. 선행연구에서 공직만족의 조절효과는 공직만족이 높거나 낮은 집단 모두에서 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향을 유의하게 조절하였는데, 특히 공직만족이 높은 집단에서의 조절효과가 그렇지 않은 집단에 비해 더 강한 것으로 나타났다[18]. 반면, 거래적 리더십의 경우 공직만족이 낮은 집단은 조직시민행동에 부정적 영향을, 공직만족이 높은 집단은 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[18]. 이와 같은 공직만족의 조절효과를 확인한 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 변혁적 및 거래적 리더십이 조직몰입을 매개하여 혁신행동에 미치는 간접효과가 공직만족의 수준에 따라 달라지는 조절된 매개효과가 나타날 것이라 예상하였다. 즉, 공직만족이 높을 때 리더가 보이는 변혁적 및 거래적 리더십 행동이 조직에 대한 몰입을 높이고 이는 다시 혁신행동으로 이어질 수 있지만, 공무원의 공직에 대한 만족이 낮은 경우에는 이러한 매개효과가 잘 나타나지 않을 가능성이 있다. 이와 같은 논의를 바탕으로 본 연구에서는 아래와 같은 가설을 수립하였다.

연구가설5. 공무원의 변혁적 및 거래적 리더십과 혁신행동 간의 관계에서 조직몰입의 매개효과는 공직만족의 수준에 따라 조절될 것이다. 즉 공무원의 공직만족이 높을수록 변혁적 및 거래적 리더십과 혁신행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과는 더 강화될 것이다.

III. 연구방법

A. 연구모델 및 연구대상

본 연구의 목적은 공무원의 변혁적 및 거래적 리더십이 조직몰입과 혁신행동에 미치는 영향을 살펴보고, 조직몰입의 매개효과와 함께 공직만족에 조절된 매개효과를 살펴보는 것이므로 선행연구를 기반으로 그림 1과 같은 연구모델을 설정하였다.

본 연구는 한국행정연구원의 2021년 공직생활 실태조사 결과를 활용하였다. 2021년 공직생활 실태조사는 이메일 웹을 통해 8월 21일부터 9월 30일까지 이루어졌으며, 설문에 참여한 중앙행정기관 및 광역자치단체 소속 일반직 공무원은 4,133명이었다. 설문응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 성별은 남자가 2,394명(57.9%), 여자가 1,739명(42.1%)로 나타나 성별균형은 어느정도 이루어져 있는 것으로 나타났다. 연령층은 20대가 311명(7.5%), 30대가 1,052명(25.5%), 40대가 1,519명(36.7%), 50대 이상이 1,251명(30.3%)로 나타나 30대, 40대, 50대 이상이 주류를 이루는 것으로 나타났다. 학력은 고졸 이하가 153명(3.7%), 전문대학졸업은 235명(5.7%), 대학(4년제)졸업은 2,940명(71.1%), 대학원 석사 졸업은 692명(16.7%), 대학원 박사 졸업은 113명(2.7%)로 대

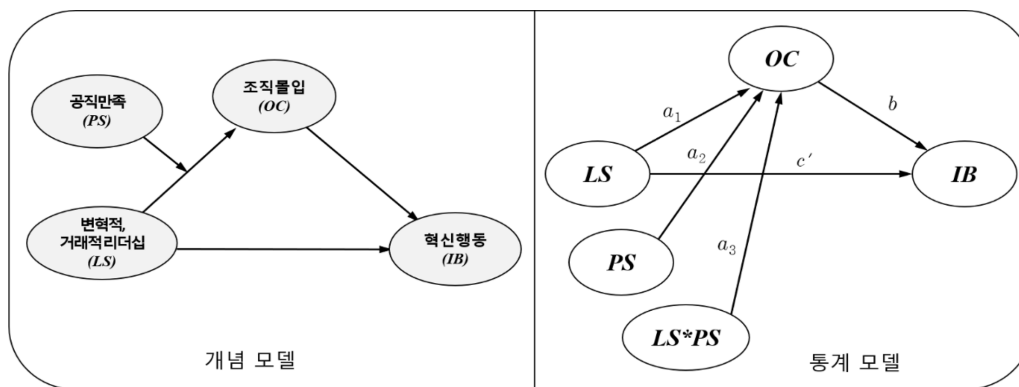


그림 1. 연구모델
Fig. 1. Research model.

학(4년제)졸업이 주류를 이루는 것으로 나타났다. 재직기간은 5년이하가 816명(19.8%), 6~10년은 747명(18.1%), 11~15년이 569명(13.8%), 16~20년은 723명(17.5%), 21~25년은 348명(8.4%), 26년 이상은 930명(22.5%)로 재직기간은 비교적 골고루 분포된 것으로 나타났다. 직급은 1~4급은 458명(11.1%), 5급은 1,058명(25.6%), 6~7급은 2,251명(54.5%), 8~9급은 365명(8.8%)로 6~7급이 주류인 것으로 나타났다.

B. 측정도구

본 연구에서 활용한 측정도구는 Likert식 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다~5=매우 그렇다)로 총 4개 영역, 19문항으로 구성되었다. 문항은 2021년 공직생활 실태조사 자료를 기준으로 해당 패널데이터를 활용한 선행연구에서 적용된 문항을 우선적으로 채택하였다. 독립변수인 변혁적 및 거래적 리더십은 [18]의 연구에서 활용된 변혁적 리더십 4문항, 거래적 리더십 3문항을 활용하였으며, 변혁적 리더십의 문항 내 적일치도는 .934, 거래적 리더십은 .695로 나타났다[18]. 문항의 예로 ‘나의 상급자는 목표가 달성될 경우 내가 받게 될 보상/이익에 대해 잘 이해시켜 준다.’, ‘나의 상급자는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다.’ 등이 있다. 조직몰입은 [55]의 연구에서 활용된 총 4개의 설문을 활용하였고 이 연구에서 문항의 내적일치도는 .86으로 나타났다. 문항의 예로 ‘나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다.’, ‘나는 조직의 성공을 위해 열심히 노력할 용의가 있다.’ 등이 있다. 혁신행동은 [2]의 연구에서 활용된 총 4개의 문항을 활용하였으며, 이 연구에서 문항의 내적일치도는 .908이었다. 문항의 예로 ‘나는 새롭고 독창적인 업무수행 방식을 창안/적용하도록 노력한다.’, ‘나는 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발한다.’ 등이 있다. 공직만족은 [55]의 활용된 총 4개의 문항을 활용하였고 이 연구에서 문항의 내적일치도는 .84였다. 문항의 예로 ‘공무원은 사회적으로 높은 평가를 받고 있다.’, ‘나는 공직의 안정성에 대해 만족한다.’ 등이 있다.

표 1. 예비분석결과

Table 1. Preliminary analysis results

변수	M	SD	VIF	α	왜도	첨도	LS	OC	IB	PS
LS	3.122	0.623	1.278	0.829	-0.236	0.654				
OC	3.266	0.730	1.516	0.852	-0.141	0.546	.562***			
IB	3.360	0.632	1.159	0.819	0.182	0.437	.377***	.588***		
PS	3.223	0.742	1.391	0.837	-0.187	0.398	.464***	.618***	.342***	

주. LS: 변혁적 및 거래적 리더십, OC: 조직몰입, IB: 혁신행동, PS: 공직만족, *** $p < .001$

C. 분석방법

본 연구의 모델에서 제시한 변인간의 관계를 분석하기 위해 SPSS 21.0과 Mplus 8.4 프로그램을 활용하였다. 먼저, 기술통계, 동일방법편의, 정규성, 상관관계, 다중공선성, 신뢰도를 검증하였고, 다음으로 측정모델의 적합도 및 수렴타당도를 검증하고, 경로분석을 실시하여 측정모델의 잠재적 부적합의 존재여부를 확인하였다. 마지막으로 [56]가 제안한 분석절차에 따라 잠재상호항이 투입되지 않은 구조모형의 적합도와 요인적재량을 확인하고, 잠재상호항을 투입하여 조절된 매개모형을 분석하였고, 특정한 조절변수 값(조절변수의 -2SD, -1SD, 평균값, +1SD, +2SD)에서 조건부 간접효과 유의성을 검증하였다. 본 연구에서는 베이지안 추출법(Bayesian estimator)을 활용하여 직·간접효과를 추정하였다.

IV. 연구결과

A. 기술통계 및 상관관계 분석

먼저 구조방정식을 활용한 단일요인모델의 적합도지수를 확인한 결과, Satorra-Bentler $\chi^2(152)=16664.995(p < .001)$, RMSEA=.162, SRMR=.154, CFI=.557, TLI=.502로 나타나 모든 적합도 지수가 평가기준(RMSEA $\leq .08$, SRMR $\leq .08$, CFI $\geq .90$, TLI $\geq .90$)을 충족하지 못하였다. 따라서 본 연구의 데이터는 동일방법편의에 주요한 이슈가 없다고 판단하였다[57,58]. 다음으로 왜도와 첨도는 단변량의 정규성 기준(왜도 $< |2|$, 첨도 $< |7|$)을 충족하는 것으로 확인되었고[59], 신뢰도는 Cronbach's α 값이 모두 .7이상으로 측정도구의 신뢰도는 좋은 것으로 나타났다[60]. 잠재변인 간의 상관관계도 모두 .85미만으로 나타났다[61], VIF 값도 10이상을 초과하지 않아 다중공선성의 문제는 없는 것으로 판단하였다[62](표 1 참고).

표 2. 잠재변인 간 타당도 분석결과

Table 2. Validity analysis results between latent variables

변인	비표준화 계수	표준오차	표준화계수	t	C.R.	AVE	
변혁적 리더십 거래적 리더십 (LS)	TSL	1.000	-	0.716	49.668***	.726	.570
	TFL	1.629	0.065	0.796	48.207***		
조직몰입 (OC)	Q34_1	1.000	-	0.676	60.198***	.862	.611
	Q34_2	0.970	0.023	0.776	87.003***		
	Q34_3	1.176	0.025	0.854	126.719***		
	Q34_4	1.073	0.023	0.810	104.690***		
혁신행동 (IB)	Q32_1	1.000	-	0.866	119.314***	.837	.575
	Q32_2	1.003	0.015	0.872	117.148***		
	Q32_3	0.568	0.023	0.457	26.926***		
	Q32_4	0.837	0.017	0.763	74.346***		
공직만족 (PS)	Q36_1	1.000	-	0.639	52.206***	.844	.578
	Q36_2	0.974	0.027	0.743	69.073***		
	Q36_3	1.242	0.028	0.831	104.098***		
	Q36_4	1.096	0.028	0.812	93.607***		

주. *** $p < .001$

B. 측정모형분석

측정모형을 분석하기 전에 표본의 정규성을 만족시키며, 모형의 적합도를 향상시키기 위하여 기준에 하위요인이 존재하는 변혁적 및 거래적 리더십은 내적 일관성 방법으로 문항묶음을 실시하였다[63]. 이어서, 측정모형의 적합도 지수를 확인한 결과, Satorra-Bentler(SB) $\chi^2(71)=989.864$, $p < .001$ 로 나타나 판단기준에 부합하지 않는 것으로 나타났으나, RMSEA=.056, SRMR=.035, CFI=.956, TLI=.944로 측정모형은 적합한 모델로 판단하였다[58]. 개념신뢰도(CR)는 .7이상, 평균분산추출(AVE)도 .5이상으로 수렴타당도는 확보된 것으로 판단하였다(표 2 참고).

C. 판별타당도 분석

다음으로 본 연구에서 판별타당도를 확인하기 위해 두 요인의 상관계수 제곱과 두 요인의 AVE를 비교하였고[64], 행과 열의 상관계수의 제곱 값이 해당 AVE값보다 작게 나타나 판별타당도가 확인되었다(표 3 참고).

D. 구조모형 분석

본 연구에서 측정모형과 구조모형은 적합도 지수 값이 동일하게 분석되었고 동치모델이기 때문에 다음으로 구조모형의 직·간접효과를 탐색하였다. 먼저, 구조모형에서 변

표 3. 판별타당도 분석결과

Table 3. Results of discriminant validity analysis

잠재변인	변혁적 및 거래적 리더십	조직몰입	혁신행동	공직만족
변혁적 및 거래적 리더십(LS)	.570			
조직몰입(OC)	.562 (.316)	.611		
혁신행동(IB)	.377 (.142)	.588 (.346)	.575	
공직만족(PS)	.464 (.215)	.618 (.382)	.342 (.117)	.578

주1. 대각선의 값은 AVE 값이고, 대각선 하단의 수치는 각 변수들 간의 상관계수임
주2. 상관계수 아래의 ()값은 상관계수의 제곱 값을 나타냄

표 4. 구조모형의 직접효과 및 단순매개효과

Table 4. Direct and simple mediating effects of the structural model

경로	B	S.D.	95% C.I.		
			Lower 2.5%	Upper 2.5%	
직접효과	LS → OC (a_1)	0.568***	0.035	0.501	0.632
	PS → OC (a_2)	0.464***	0.023	0.420	0.506
	LS*PS → OC (a_3)	0.090***	0.031	0.035	0.153
	LS → IB(c')	0.108**	0.035	0.039	0.177
	OC → IB(b)	0.574***	0.024	0.529	0.627
단순매개효과	LS → OC → IB($a_1 \times b$)	0.336***	0.024	0.289	0.381

주1. LS: 변혁적 및 거래적 리더십, OC: 조직몰입, IB: 혁신행동, PS: 공직만족
 주2. ** $p < .01$, *** $p < .001$, B=비표준화 계수, S.D.=사후표준편차, C.I.=신용구간

혁적 및 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 직접효과 ($a_1=0.568, p < .001$)는 유의했고, 공직만족이 조직몰입에 미치는 직접효과도 유의하게 검증되었다($a_2=0.464, p < .001$). 또한, 변혁적 및 거래적 리더십과 공직만족의 상호작용항이 조직몰입에 미치는 직접효과($a_3=0.090, p < .001$)도 통계적으로 유의하게 나타났다. 변혁적 및 거래적 리더십이 혁신행동에 미치는 직접효과도 유의하였고($c'=0.108, p < .01$), 조직몰입이 혁신행동에 미치는 직접효과도 유의한 것으로 검증됐다($b=0.574, p < .001$). 다음으로 변혁적 및 거래적 리더십이 조직몰입을 거쳐 혁신행동으로 영향을 미치는 단순매개효과는 유의했고($\beta=0.336, p < .001$), 95% 신용구간의 상한값(0.289), 하한값(0.381)에서도 모두 '0'을 포함하고 있지 않아 조직몰입의 매개효과는 유의한 것으로 확인되었다(표 4 참고).

다음으로, 변혁적 및 거래적 리더십과 혁신행동의 관계를 조직몰입이 매개하는 모델에서 공직만족에 의해 조절된 매개효과는 유의한 것으로 나타났고($a_3b=0.052, p < .001$), 95% 신뢰도 구간인 상한값(0.020), 하한값(0.089)에서도 '0'을 포함하지 않아 조절된 매개효과는 유의한 것으로 나타났다. 다

음으로 조절변수 수준에 따른 조절된 매개효과의 구체적인 양상을 확인하기 위하여 조절변수의 수준을 다섯단계(-2SD, -1SD, 0, +1SD, +2SD)로 나누어 검정을 진행하였다. 검정결과, 공직만족의 모든 수준에서 상한값과 하한값 사이에 '0'이 포함되지 않아 조건부 간접효과는 유의함을 알 수 있다. 즉, 공직만족 수준이 높을수록 변화량이 증가하였는데, 이는 공직만족 수준이 높아질수록 변혁적 및 거래적 리더십과 혁신행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과가 상승하는 것을 의미한다(표 5 참고).

조절된 매개효과 분석결과를 기반으로 변혁적 및 거래적 리더십과 조직몰입, 혁신행동 간의 조건부 간접효과에 관한 그래프를 제시하였다(그림 2 참고). 공직만족 수준에 따라서 조직몰입의 간접효과의 차이가 있었다. 즉, 공직만족 수준이 낮을 때(-2SD)보다 높을 때(+2SD) 기울기가 더 커지고 조직몰입의 간접효과도 크게 나타났다. 따라서 공직만족 수준이 증가하면 조직몰입의 매개효과가 더 크게 증가하는 것을 알 수 있다. 이 그래프에서 X축은 변혁적 및 거래적 리더십이고, Y축은 조직몰입의 매개효과를 말한다.

표 5. 연구모형의 조건부 간접효과 검증결과

Table 5. Test results of conditional indirect effects of the research model

조건부 효과	B	S.D.	95% C.I.		
			Lower 2.5%	Upper 2.5%	
조건부 간접효과 ($a_1b + a_3b \cdot PS$)	-2SD	0.262	0.031	0.200	0.319
	-1SD	0.295	0.025	0.248	0.341
	M	0.327	0.022	0.283	0.372
	+1SD	0.358	0.025	0.312	0.407
	+2SD	0.390	0.031	0.330	0.455
조절된 매개효과(조절된 매개지수 = a_3b)	0.052	0.018	0.020	0.089	

주. PS: 공직만족, B=비표준화 계수, S.D.=사후표준편차, C.I.=신용구간

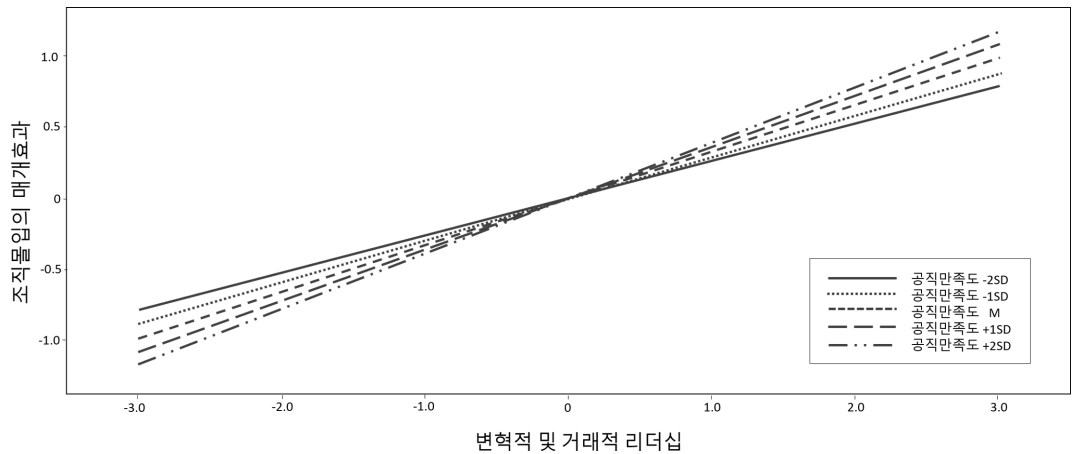


그림 2. 공직만족의 수준에 따른 조직몰입의 매개효과

Fig. 2. Mediating effect of organizational commitment according to the level of public service satisfaction.

이상과 같이 연구모델의 분석결과를 바탕으로 본 연구에서 설정한 가설을 검증한 결과, 가설1(상사의 변혁적 및 거래적 리더십은 공무원의 조직몰입에 정의 영향을 미칠 것이다)은 유의한 것으로 분석되어 채택되었고($a_1=0.568, p<.001$), 가설2(상사의 변혁적 및 거래적 리더십은 공무원의 혁신행동에 정의 영향을 미칠 것이다)고 유의하게 분석되어 채택되었다($c'=0.108, p<.01$). 가설3(공무원의 조직몰입은 혁신행동에 정의 영향을 미칠 것이다)은 유의한 것으로 분석되어 채택되었고($b=0.574, p<.001$), 가설4(상사의 변혁적 및 거래적 리더십과 혁신행동의 관계에서 조직몰입은 매개효과를 가질 것이다)도 유의하게 도출되어 채택되었다($\beta=0.336, p<.001, 95\%CI[0.289, 0.381]$). 마지막으로 가설5(상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 조직몰입을 통해 혁신행동에 미치는 매개효과는 공직만족의 수준에 따라 조절될 것이다) 또한 유의하게 나타나 채택되었다($a_3b=0.052, p<.001, 95\%CI[0.020, 0.089]$).

V. 논의 및 결론

본 연구는 중앙행정기관 및 광역자치단체 소속 일반직 공무원을 대상으로 변혁적 및 거래적 리더십이 조직몰입을 통해 혁신행동에 미치는 매개효과를 공직만족이 조절하는지 확인하기 위해 조절된 매개효과 분석을 진행하였다. 본 연구에 나타난 결과에 대한 논의는 다음과 같다.

첫째, 상사의 변혁적 및 거래적 리더십은 공무원의 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십은 조직 구성원에게 공동의 비전과 도전적 목표를 제시하고

달성할 수 있도록 이끄는 동기부여를 통해 구성원의 조직몰입 수준을 높이는 것으로 평가된다[23,39]. 지금까지 진행된 다양한 선행연구에서도 유사한 결과가 나타났다[23,41,65]. 거래적 리더십 역시 본 연구에서 조직몰입에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났는데 이러한 결과는 앞서 실시된 선행연구의 결과와 일치되는 결과이다[23,65].

둘째, 상사의 변혁적 및 거래적 리더십은 공무원의 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 앞서 다수의 선행연구에서 입증되었듯이, 변혁적 리더들은 구성원에게 도전적 질문을 통해 지적 자극을 주고, 창의적 문제해결을 통한 혁신적 업무 행동과 성과를 유도한다고 볼 수 있다[66, 67]. 거래적 리더십도 본 연구에서 조직몰입에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났는데 혁신적 행동과 업무 성과에 대한 명확한 보상은 구성원의 적극적 업무행동을 강화시키는 기재 역할을 함을 의미하며, 이러한 결과는 앞서 실시된 선행연구에서도 동일한 결과이다[67].

셋째, 공무원의 조직몰입은 혁신행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 국내에서 다양한 선행연구에서 구성원의 조직몰입과 혁신행동은 긍정적인 영향 관계가 있음이 실증된 것과 동일한 결과이다[67]. 조직에 대한 애착과 유대감, 목표달성을 위해 헌신하고자 하는 긍정적 정서, 즉 조직몰입은 조직에 자발적으로 기여하고자 하는 마음에서 적극적이고 혁신적인 업무 행동을 발현할 가능성이 높다는 것을 의미한다.

넷째, 상사의 변혁적 및 거래적 리더십은 조직몰입을 매개하여 혁신행동에 유의한 영향을 미치는 것을 확인하였다. 즉 리더가 새로운 아이디어 시도를 끊임없이 장려하는 변혁적 리더십과 이를 촉진하기 위해 외재적 보상을 효과적으로 활

용하는 거래적 리더십을 가지면, 조직 구성원들은 조직에 대한 목표와 가치를 잘 이해하고 동일시하게 됨으로써 활발한 혁신행동을 발현하게 된다. 이러한 연구 결과는 변혁적 및 거래적 리더십이 조직몰입을 통해 더욱 효과적으로 조직 구성원들의 혁신행동을 유도하게 된다는 선행연구와도 일치하는 결과이다[51].

다섯째, 상사의 변혁적 및 거래적 리더십과 공무원의 혁신행동 간의 관계에서 조직몰입의 매개효과는 공직만족에 의해 유의하게 조절되는 것을 확인하였다. 공무원의 공직만족에 대한 연구는 지금까지 활발히 진행되지 않았으나, 본 연구를 통해 공직자에게만 적용될 수 있는 직무 및 조직에 대한 긍정적 정서인 공직만족은 공무원의 조직몰입 및 혁신행동을 촉진하는데 매우 중요한 요인임이 입증되었다. 즉 공무원이 공직에 대한 만족감이 높을수록 리더십에 대한 수용도가 높아져 업무에 있어 몰입과 변화지향적 행동이 강화됨을 알 수 있으며, 이러한 결과는 변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 공직만족의 조절효과를 연구한 선행연구[18]에서 나아가 조절된 매개효과의 유의성까지 살펴본 것으로 그 의미가 있다.

본 연구에 나타난 결과에 대한 학문적, 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 학문적 의미로서 본 연구는 상사의 리더십이 공무원의 긍정적 태도와 행동에 미치는 영향을 탐색하는 과정에서 심리 정서적 요인인 공직만족의 조절된 매개효과를 최초로 검증한 연구이다. 지금까지 HRD분야에서 공무원 조직을 대상으로 한 인재육성 및 조직개발에 대한 연구가 상대적으로 활발히 진행되지 못하였다. 이에 공무원의 특수성 및 조직 맥락을 반영한 다양한 연구가 필요한 시점이라는 점에서 본 연구결과는 공직만족 개념에 대한 확장된 연구, 공직만족과 관련된 다양한 선행요인 및 결과요인 탐색에 대한 후속연구를 촉발하는 마중물로 큰 의미를 가진다.

둘째, 실무적 의미로서 리더의 변혁적 및 거래적 리더십이 공무원의 조직몰입 및 혁신행동에 긍정적인 영향이 미치는 것으로 분석된 바, 리더는 다양한 상황에서 변혁적 리더십 또는 거래적 리더십을 적절히 활용할 수 있는 역량이 필요하다. 따라서 리더에게는 상호보완적인 두 리더십 개념에 대한 명확한 이해와 역량개발의 기회를 제공하는 리더십 프로그램이 제공되어야 하며, 이때 구성원별, 상황별, 과업별로 두 리더십 행동을 적절히 활용해야 하는 다양한 케이스 학습을 통해 리더의 실질적 행동 교정이 가능하도록 맞춤형 교육이 고려되어야 한다.

셋째, 공직자만에게 적용될 수 있는 직무 및 조직에 대한 긍정적 정서인 공직만족은 공무원의 조직몰입 및 혁신행동

을 촉진하는데 매우 중요한 요인임에 입증됨에 따라 공직만족을 제고하기 위한 노력이 요구된다. 특히, 공무원의 공직만족을 제고하기 위한 조직사회화 방안이 도입되어야 한다. 선행연구에 따르면 공무원의 조직사회화는 공무원들이 지속적으로 조직의 가치, 규범, 태도, 지식, 행동 등을 학습하는 것을 말한다[68]. 이러한 공무원의 조직사회화의 제도화를 통해 업무수행에 대한 원칙, 사회선을 위한 희생감수 등을 내면화 함으로써 새로운 아이디어를 창출하거나 도입하는 등의 혁신행동이 강화될 수 있을 것이다. 특히, 젊은 세대 공무원들의 개인과 조직의 가치를 부합시키기 위한 조직사회화 방안으로 멘토링프로그램을 도입하는 것도 바람직한 방법 중 하나이다. 동시에 조직 차원에서는 구성원의 공직만족을 저해하는 요인이 무엇인지 그들의 인식과 공직만족 정도를 파악하는 정기조사를 통해 조직의 문제점과 원인을 파악하고 개선하려는 노력이 필요하다. 무엇보다 조직 내 자유로운 소통채널 및 기회 확보도 강화되어야 할 것이다.

이상과 같이 논의된 긍정적인 연구결과와 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가진다. 첫째, 본 연구는 패널자료를 활용하여 수행된 연구로 각 변수의 개념을 정확하게 측정하고 시사점을 도출하는데 한계가 존재한다. 선행연구에 따르면 변혁적 리더십은 4개의 하위요인으로 측정되고, 거래적 리더십도 2개의 하위요인으로 측정될 수 있다[69]. 그러나 본 연구는 변혁적, 거래적 리더십의 하위요인을 구분하지 않고 통합하여 리더십행동 변인을 측정된 패널 자료를 기반으로 실시되어, 연구자가 가설수립을 통해 측정하고자 했던 두 리더십 개념을 온전히 반영하였다고 보기 어려우며, 따라서 구체적으로 리더의 어떤 행동특성들이 구성원들에게 더 영향을 미치는지에 대한 설명을 할 수 없다는 한계가 존재한다. 따라서 후속연구에서는 다양한 공무원들을 대상으로 반복적 실증 연구를 통해 본 연구모형 및 연구결과의 재검증이 시도될 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 환경적 맥락으로서 변혁적 및 거래적 리더십이 조직몰입을 거쳐 혁신행동에 미치는 매개효과가 공직만족에 의해 조절되는 매커니즘을 확인하는 연구로서, 변혁적 및 거래적 리더십과 혁신행동 간의 관계, 조직몰입과 혁신행동 간의 관계에서 공직만족의 조절효과는 고려하지 않았다. 그러나, 선행연구에서 개인이 인식하는 직무에 대한 만족감이 조직 내 긍정적인 태도와 행동의 관계를 유의하게 조절한다는 결과가 보고된 점 등을 고려할 때[70], 후속 연구에서는 이러한 변인들을 포함시켜 공직만족의 조절 역할의 가능성이 검증될 필요가 있다.

셋째, 공직만족은 직무만족과 구별되어 광범위하게 이해되어야 한다고 보고되지만 공직만족은 직무만족이라는 개념

과 혼용되어 사용되는 경향이 높다[71]. 선행연구에서도 공직만족은 공무원 자신이 직종에 대해 가지는 만족도로 해당 직종에 대한 커리어 선택 만족도, 사회적 인정과 평판에 대한 만족도, 해당직종 종사자로서 누릴 수 있는 혜택으로 구성된다고 보고되며[72,73], 그 대상이 직무와 관련된 경험에 한정되지 않는다는 점에서 직무경험에 대한 심리적인 태도를 말하는 직무만족과 구별되어야 한다고 보고된다[74]. 따라서 향후 연구에서는 해당변수에 대한 이론적 기반이 보완되어야 하며 측정의 정교화도 필요하다.

참고문헌

- [1] J. Y. Lim, K. K. Moon, and H. J. Cho, "The effects of public service motivation on innovative behavior and moderation of transformational and transactional leadership," *Korean Society and Public Administration*, vol. 30, no. 2, pp. 31-53, 2019.
- [2] D. Y. Go, "The effect of public servants' perception of public service value on innovative behavior: Focusing on the mediating effect of organizational citizenship behavior," *The Journal of Korean Policy Studies*, vol. 21, no. 4, pp. 55-72, 2021.
- [3] E. H. Kim, H. S. Kim, and H. S. Park, "Effects of organizational environment characteristics of local governments on innovative work behaviors of public officials," *Local Government Studies*, vol. 12, no. 4, pp. 7-32, 2009.
- [4] S. H. Jeong, "The effects of personal-environmental fit on innovative work behaviors of public officials: Focusing on the mediating effect of positive psychological capital," *Korean Journal of Governance*, vol. 24, no. 3, pp. 121-139, 2017.
- [5] I. H. Cho, I. S. Jeon, and K. J. Chae, "A study on the influence of organizational culture on the innovation behavior: The results of a survey in cultural heritage administration," *Government and Policy*, vol. 10, no. 2, pp. 5-24, 2019.
- [6] N. Anderson, C. K. W. De Dreu, and B. A. Nijstad, "The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, no. 2, pp. 147-173, 2004.
- [7] J. P. J. De Jong, and D. N. Den Hartog, "How leaders influence employees' innovative behaviour," *European Journal of Innovation Management*, vol. 10, no. 1, pp. 41-64, 2007.
- [8] P. Blau, *Exchange and Power in Social Life*, New York, NY: Wiley, 1964.
- [9] J. McRay, *Leadership glossary: Essential terms for the 21st century*, Mission Bell Media, 2015.
- [10] R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchison, and D. Sowa, "Perceived organizational support," *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no. 3, pp. 500-507, 1986.
- [11] G. S. Park and T. Y. Yoo, "Development and validation of Korean sunset mouth scale," *Journal of the Korean Psychological Association*, vol. 20, no. 2, pp. 81-112, 2007.
- [12] S. B. Choi, G. H. Kim, and G. H. Moon, "The effect of transformational leadership on innovative behavior: Verification of mediating effects of learning orientation and organizational commitment," *Human Resource Management Research*, vol. 17, no. 4, pp. 225-242, 2010.
- [13] Y. G. Lee, and S. J. Jung, "The effects of organizational fairness on members' innovation behavior in public organizations: Focusing on distributive fairness and procedural fairness," *Journal of Governmental Science*, vol. 13, no. 1, pp. 7-34, 2007.
- [14] J. W. Kim, S. H. Chae, and S. H. Bae, "A study on the influence of transformational leadership and trust on organizational commitment: Focusing on the moderating effect of trust," *Journal of Organization and Management*, vol. 29, no. 4, pp. 93-122, 2005.
- [15] G. H. Lee and S. H. Lim, "The effects of coaching leadership on HR managers' innovative behavior: Focusing on the mediating effects of positive psychological capital and organizational commitment," *Corporate Management Research*, vol. 26, no. 6, pp. 51-71, 2019.
- [16] E. H. Cho, H. R. Shin, S. N. Seo, and J. G. Choi, "A study on coaching leadership affecting innovation behavior of millennial generation hotel workers: Focusing on the mediating effect of organizational commitment," *Hotel Management Studies*, vol. 31, no. 7, pp. 43-60, 2022.
- [17] T. Burns and G. M. Stalker, *The management of innovation*, London: Tavistock, 1961.
- [18] G. J. Kim and J. S. Kang, "The effects of leadership types on public officials' organizational citizenship behavior: Focusing on the moderating effect of public service satisfaction," *Journal of Korean Public Administration*, vol.

- 33, no. 3, pp. 511-549, 2021.
- [19] H. K. Oh and S. M. Park, "A study on the effect of work-life balance policy on job and life satisfaction of organizational members," *Korean Public Administration Quarterly*, vol. 26, no. 4, pp. 901-929, 2014.
- [20] B. M. Bass, "Leadership: Good, better, best," *Organizational dynamics*, vol. 13, no. 3, pp. 26-40, 1985.
- [21] R. J. House, N. S. Wright, and R. N. Aditya, "Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory" In P. C. Earley & M. Erez (Eds.), *New perspectives on international industrial/organizational psychology* (pp. 535-625). The New Lexington Press/Jossey-Bass Publishers, 1997.
- [22] B. M. Bass and B. J. Avolio, "Developing transformational leadership: 1992 and beyond," *Journal of European Industrial Training*, vol. 14, no. 5, 1990.
- [23] J. H. Go, and J. R. Oh, "A study on the mediating effect of intrinsic motivation in the relationship between transformative, transactional, and servant leadership on organizational commitment: focusing on S administrative institution," *Korean Policy Studies*, vol. 21, no. 3, pp. 109-140, 2021.
- [24] B. M. Bass and B. J. Avolio, "Concepts of leadership," *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*, 1997.
- [25] B. M. Bass, "Theory of transformational leadership redux," *The Leadership Quarterly*, vol. 6, no. 4, pp. 463-478, 1995.
- [26] H. Nam Nguyen and S. Mohamed, "Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation," *Journal of Management Development*, vol. 30, no. 2, pp. 206-221, 2011.
- [27] D. Vera, and M. Crossan, "Strategic leadership and organizational learning," *Academy of Management Review*, vol. 29, no. 2, pp. 222-240, 2004.
- [28] T. A. Judge and R. F. Piccolo, "Transformational and transactional leadership: A Meta-Analytic test of their relative validity," *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no. 5, pp. 755-768, 2004.
- [29] M. Y. Heo, "Concept of organizational commitment, antecedent and outcome variables: Research trends and directions," *Korean Public Administration Quarterly*, vol. 11, no. 2, pp. 303-324, 1999.
- [30] S. M. Sommer, S. H. Bae, and F. Luthans, "Organizational commitment across cultures: The impact of antecedents on Korean employees," *Human Relations*, vol. 49, no. 7, pp. 977-993, 1996.
- [31] O. Grusky, "Career mobility and organizational commitment," *Administrative Science Quarterly*, vol. 10, no. 4, pp. 488-503, March 1966.
- [32] N. J. Allen, and J. P. Meyer, "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, no. 1, pp. 1-18, 1990.
- [33] S. J. Jaros, "An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions" *Journal of Vocational Behavior*, vol. 51, no. 3, pp. 319-337, 1997.
- [34] B. Benkhoff, "Disentangling organizational commitment: The dangers of the OCQ for research and policy," *Personnel Review*, vol. 26, no. 1/2, pp. 114-131, 1997.
- [35] J. H. Yang, "Corporate social responsibility commitment, organizational citizenship behavior, innovation behavior: Management of the moderating effects of career characteristics," *Journal of Global Business Administration*, vol. 11, no. 2, pp. 161-183, 2014.
- [36] S. G. Scott and R. A. Bruce, "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace," *Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 3, pp. 580-607, 1994.
- [37] A. Wojtczuk-Turek and D. Turek, "Innovative behaviour in the workplace: The role of HR flexibility, individual flexibility and psychological capital: the case of Poland," *European Journal of Innovation Management*, vol. 18, no. 3, pp. 397-419, 2015.
- [38] Y. K. Lee and S. Y. Lee, "Effects of satisfaction with performance management system and human resources management system on government organizational performance and public service satisfaction," *Journal of the Korean Society of Organization*, vol. 12, no. 4, pp. 27-63, 2016.
- [39] W. L. Koh, R. M. Steers, and J. R. Terborg, "The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, no. 4, pp. 319-333, 1995.
- [40] J. E. Mathieu and D. M. Zajac, "A review and meta-

- analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment,” *Psychological Bulletin*, vol. 108, no. 2, pp. 171–194, 1990.
- [41] C. S. Jang and J. O. Park, “An analysis of the moderating effect of emotional intelligence on the relationship between the superior's transformational leadership and subordinates' organizational commitment within the organization,” *Digital Convergence Research*, vol. 10, no. 11, pp. 209-223, 2012.
- [42] S. H. Hong and G. Kim, “The influence of transactional and transformational leadership on followers' job satisfaction and organizational commitment: Focusing on local educational administrative officials of gangwon province, korean review of organizational studies,” *Journal of the Korean Society of Organization*, vol. 11, no. 3, pp. 25-54, 2014.
- [43] T. A. DeCotiis and T. P. Summers, “A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment,” *Human Relations*, vol. 40, no. 7, pp. 445-470, 1987.
- [44] Y. K. Lee and C. E. Du, “A study of the effect of leadership type on job satisfaction and job commitment of local public officials-focusing on differences between gender groups and age groups,” *Korean Public Management Review*, vol. 32, no. 1, pp. 1-23, 2018.
- [45] S. B. Hong, “A study on the relations of tax officials' leadership styles with empowerment and organizational commitment,” *Journal of Korean Contents Society*, vol. 18, no. 5, pp. 482-489, 2018.
- [46] K. S. Hwang, J. D. Kim, and C. W. Lee, “A study on the effect of transformational leadership of police district chiefs on job performance,” *Korean Policy Science Journal*, vol. 9, no. 2, pp. 65-90, 2005.
- [47] W. G. Shim and C. S. Suh, “A study on the structural relationships between transformational leadership of middle manager, organizational justice, innovative behavior, and organizational performance in non-profit institutions,” *Customer Satisfaction Management Research*, vol. 22, no. 2, pp. 21-42, 2020.
- [48] J. M. Bums, *Leadership*, New York: Harper & Row, 1978.
- [49] H. Y. Shin and H. S. Lee, “Analysis of the structural causal relationship between organizational fairness, organizational commitment and innovative work behavior,” *Journal of Korean Business Administration*, vol. 47, no. 3, pp. 157-179, 2013.
- [50] U. S. Song and Y. B. Kim, “A study on the relationship between organizational trust and innovative behavior,” *Social Sciences*, vol. 26, no. 3, pp. 127-151, 2010.
- [51] W. I. Lee and S. J. Jeong, “A study on the effect of transformational leadership on organizational performance as moderating variables,” *Management Education Research*, vol. 59, pp. 259-283, 2010.
- [52] Y. K. Ha, “Mediating effects of social support on the relationship between organizational justice and employees' innovative behavior in hotel firms,” *Journal of Korean Contents Society*, vol. 10, no. 10, pp. 368-377, 2010.
- [53] I. D. Seo and W. H. Lee, “The mediating effect of leader trust and organizational commitment on the relationship between organizational culture, leader styles, and organizational citizenship behaviors,” *Human Resource Management Research*, vol. 13, no. 4, pp. 71-106, 2006.
- [54] Y. N. Choi, “An exploratory study on the effects of public service motivation and public service values on organizational citizenship behavior of legislative officials: Focusing on the moderating effect of organizational commitment and job satisfaction,” *Local Government Studies*, vol. 26, no. 2, pp. 49-78, 2022.
- [55] S. J. Yoon and S. H. Hong, “Latent profiles of government employee's public service value: Examining the individual, organizational impact factors and differences in life satisfaction and organizational commitment,” *Survey Research*, vol. 23, no. 3, pp. 165-198, 2022.
- [56] G. W. Cheung and R. S. Lau, “Accuracy of parameter estimates and confidence intervals in moderated mediation models: A comparison of regression and latent moderated structural equations,” *Organizational Research Methods*, vol. 20, no. 4, 2015.
- [57] A. Boomsma, “Reporting analyses of covariance structures,” *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, vol. 7, no. 3, pp. 461-483, 2000.
- [58] R. B. Kline, *Principles and practice of structural equation modeling*, 3rd ed, NewYork, NY: The Guilford Press, 2011.
- [59] P. J. Curran, S. G. West, and J. F. Finch, “The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis,” *Psychological Methods*,

- vol. 1, no. 1, pp. 16-29, 1996.
- [60] J. C. Nunnally, *Psychometric theory*, 2nd ed, NewYork, NY: McGraw-Hill, 1978.
- [61] P. W. Lei and Q. Wu, "Introduction to structural equation modeling: Issues and practical considerations," *Educational Measurement: Issues and Practice*, vol. 26, no. 3, pp. 33-43, 2007.
- [62] B. R. Bae, *LISREL 9.1 structural equation modeling*, Seoul: Book Publishing Cheongram, 2014.
- [63] D. L. Bandalos, "The effects of item parceling on goodness-of-fit and parameter estimate bias in structural equation modeling," *Structural Equation Modeling*, vol. 9, no. 1, pp. 78-102, 2002.
- [64] H. K. Lee, *Analysis of mediating and moderating effects and modulated mediating effects using Mplus*, Seoul: Shinyoungsa, 2018.
- [65] I. S. Jeong and S. G. Lee, "The effects of transactional leadership and transformational leadership on organizational commitment in Korean casinos - Focusing on the mediating role of fairness and empowerment," *Tourism Research*, vol. 35, pp. 1-21, 2012.
- [66] K. Y. Jung, H. W. Jeong, and T. M. Ryu, "The effects of transformational leadership on innovative behavior in the small and medium-sized enterprises - The mediating effect of psychological ownership -," *Human Resource Management Research*, vol. 22, no. 1, pp. 191-212, 2015.
- [67] H. B. Jak, "The effect of railway corporation leadership of middle manager employees' on empowerment and innovative behavior." *Journal of the Korean Railroad Society*, vol. 18, no. 6, pp. 609-618, 2015.
- [68] K. M. Kim, "The effects of organizational socialization techniques on organizational citizenship behavior of new employees: Focusing on the mediating effect of perception of organizational support," *Korean Psychological Journal*, vol. 24, no. 4, pp. 519-539, 2018.
- [69] B. M. Bass, D. A. Waldman, B. J. Avolio, and M. Bebb, "Transformational leadership and the falling dominoes effect," *Group & Organization Studies*, vol. 12, no. 1, pp. 73-87, 1987.
- [70] H. S. Kim and D. S. Park, "Effects of taekwondo leader's perceived fairness on organizational citizenship behavior according to moderating of the job satisfaction," *Korean Journal of Sports Science*, vol. 16, no. 3, pp. 137-148, 2007.
- [71] K. H. Cho, "Changes in occupational satisfaction and implications for effective public personnel management practices," *Journal of the Korean Governance Society*, vol. 14, no. 1, pp. 241-260, 2007.
- [72] R. G. Meinert, "Professional satisfaction of social workers," *Social Work*, vol. 20, no. 1, pp. 64-65, 1975.
- [73] A. B. Sarsenova, M. S. Sadyrova, A. B. Montayev, and B. I. Imanbekova, "The change of attitude to the profession of university graduates and young specialists," *Journal of Environmental and Science Education*, vol. 11, no. 18, pp. 12486-12499, 2016.
- [74] S. H. Jeon and H. J. Kang, "Motivation for public service, job satisfaction, and turnover intention of public officials," *Korean Journal of Public Administration*, vol. 22, no. 1, pp. 91-119, 2023.



정민호 (Minho Jung)

~ 2021년 2월 : 한국기술교육대학교 인력개발전문대학원 (박사수료)
~ 현재 : 삼성전자 HRM & HRD, 삼성디스플레이 HRD기획총괄 & 환경안전센터 전임강사
<관심분야> HRD, 직업능력개발(고용노동부 직업훈련교사), ESG & 중대재해



한지영 (Jiyoung Han)

2023년 2월 : 한국기술교육대학교 인력개발전문대학원 (HRD박사)
2008년 4월 ~ 현재 : 국립암센터 인재경영실 교육수련팀 파트장
<관심분야> 리더십, 커뮤니케이션, 조직개발, 경력개발



박지원 (Jiwon Park)

2018년 8월 : The Pennsylvania State University, Ph.D. (HRD박사)
2019년 3월 ~ 현재 : 한국기술교육대학교 부교수
<관심분야> HRD, 직업능력개발, 리더십, 업무몰입