

공직 내 변혁적리더십과 공무원의 적극행정과의 관계성 연구: 행태적 매개효과 및 채용제도와 직급의 조절효과를 중심으로*

김재형**·김성엽***·오수연****·박성민*****

본 연구는 최근 COVID-19와 같이 국가적으로 정부 및 공무원의 역할이 절실히 요구되는 현실에서 공무원의 적극행정 강화를 위해 공직 내 변혁적리더십과 공무원의 적극행정과의 관계성에 대해 연구하고자 하였다. 구체적으로는 공직사회 상사의 변혁적리더십이 공무원의 행태(학습지향성, 자기효능감, 공공봉사동기)를 매개로 공무원의 적극행정에 미치는 영향을 연구하고자 하였다. 또한 변혁적리더십, 학습지향성, 자기효능감과 공공봉사동기와의 관계에서, 그리고 공공봉사동기와 적극행정과의 관계에서 채용제도와 직급의 영향 여부를 검증하여 정부 인사전략에 실무적 시사점을 제시하고자 하였다.

연구결과, 변혁적리더십은 학습지향성, 자기효능감과 공공봉사동기에 각각 정(+)의 영향, 학습지향성과 자기효능감은 공공봉사동기에 각각 정(+)의 영향을 미치고, 공공봉사동기는 적극행정에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 변혁적리더십은 학습지향성과 자기효능감 각각을 매개로 공공봉사동기에 정(+)의 영향을 미치며, 변혁적리더십과 학습지향성, 자기효능감은 공공봉사동기를 매개로 적극행정에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다만 채용제도는 자기효능감과 공공봉사동기와의 관계에서만 조절변수로서 유의한 영향을, 직급은 자기효능감과 공공봉사동기와의 관계와 공공봉사동기와 적극행정과의 관계에서 조절변수로서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구결과로 정부 인사행정 운영 측면에서 다음과 같은 정책적 시사점을 도출할 수 있다. 먼저, 공직 내 변혁적리더십이 발휘될 수 있는 환경 조성이 필요하다. 또한, 학습지향성과 자기효능감을 제고하기 위해 상시 학습제도의 개편, 공무원 학습조직의 활성화, 개별학습자 맞춤형 콘텐츠 제공이 필요하다. 그리고 공공봉사동기가 적극행정에 미치는 영향력을 고려하여 공공봉사동기 제고방안을 개발할 필요가 있으며, 특히 채용유형과 직급에 따라 달라지는 공무원의 행태를 적극적으로 인사관리에 포섭하여 전략적으로 활용할 필요가 있다.

주제어: 변혁적리더십, 적극행정, 학습지향성, 자기효능감, 공공봉사동기, 채용제도, 직급

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

** 주저자, 성균관대학교 국정전문대학원 석박사통합과정(rhehr@skku.edu)

*** 공동저자, 성균관대학교 국정전문대학원 석사과정(justinkim91@skku.edu)

**** 공동저자, 성균관대학교 행정학과(dgd04058@skku.edu)

***** 교신저자, 성균관대학교 국정전문대학원 교수(sm28386@skku.edu)

I. 서론

최근 COVID-19 확산 사태로 인한 사회적 거리두기 등과 같이 국가적으로 정부 및 공무원의 역할이 절실히 요구되는 사회적 문제가 발생하고 있다. 그래서 기존 정부와 공무원이 매뉴얼대로 해결할 수 있는 사회문제는 점점 줄어들고 재량권을 행사하여 사회문제를 해결해야 하는 경우가 늘어나고 있다. 가령, 현재 정부가 COVID-19의 확산을 막기 위한 방역단계 결정이라는 정책논의과정에서 일반국민의 건강권과 자영업자의 생존권이 국가에 미칠 영향을 고려하여 결정하는 등 다양한 집단의 이해관계를 고려하는 과정은 매뉴얼대로 해결할 수 있는 사회적 문제로 보기 어려워 보인다.

이와 같은 정부 및 공무원의 재량권 행사가 필요한 사회문제가 발생하는 환경에서는 공무원 개개인의 적극행정을 이끌어내는 견인 요인을 연구하여 공직사회에 적용할 필요가 있다. 이러한 견인 요인으로 선행연구에서 변혁적리더십과 공무원의 행태인 학습지향성, 자기효능감, 공공봉사동기가 연구된 바 있다(김호균, 2019; 최석봉·김경환·문계완, 2010; 김봉환, 2011; 김지훈, 2020; 정동섭·이희옥, 2019).

본 연구에서는 적극행정을 견인하는 기존 변수들 외에 채용제도와 직급을 변수로 추가하여 연구하고자 한다. 공개채용이 아닌 경력채용으로 입직하는 공무원 군(群)은 이미 민간에서 경험한 직무성과를 인정받아 입직했으므로 직무성과가 직무만족을 이끈다는 Porter & Lawler의 성과만족이론을 통해 적극행정에 대해 다른 태도를 가질 수 있어 이에 대한 연구가 필요해 보인다. 채용제도에 따라 선발된 공무원 군(群)에 따라 조직몰입, 직무열의, 조직시민행동, 공공봉사동기가 다르다는 선행연구(박순애·최진섭·이혜연, 2018; 안희정·김태룡, 2013; 박윤·심형인, 2020)를 검증하는 필요도 있을 거라 판단되었다. 그리고 한국 공직사회의 특성 상, 직급은 업무자율성에 있어서 가장 큰 차이를 가져오는 핵심요인이라 할 수 있어, 개인에게 자율성(autonomy)이 많이 부여될수록 더 강한 내재적 동기를 유발하여 보다 높은 성과를 가져오게 된다는 Deci & Ryan(1985)의 자기결정성 이론(SDT)을 통해 직급별 차이를 연구할 필요가 있어 보인다. 인적자본요인, 제도적 요인, 환경적 요인이 혁신행동에 있어 직급별로 차이가 있으며, 비관리자들에게는 직무자율성과 목표명확성이 혁신행동에 긍정적 영향을 미치나 반대로 관리자들에게는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다는 선행연구(이승주·안소영, 2019; 김국진·강지선, 2019)를 검증하는 필요도 있을 거라 판단되었다.

이에 본 연구는 공직 내 변혁적리더십을 독립변수로, 공무원의 적극행정을 종속변수로 하고, 두 변수 간의 관계를 공무원의 행태인 학습지향성, 자기효능감, 공공봉사동기를 매개변수로서의 역할을 하며, 채용제도와 직급이 조절변수로서의 역할을 할 것이라는 가설을 세우고 이를 실증 분석하고자 하였다.

이를 위해 2장에서는 변혁적리더십, 적극행정, 학습지향성, 자기효능감, 공공봉사동기의 선행연구와 이론적 검토를 통하여 변수들 간의 영향관계를 논의하였고 가설을 도출하였다. 또한 채용제도에 따라 선발된 공개경쟁채용 공무원과 경력경쟁채용 공무원의 조직몰입, 직무열의, 조직시민행동, 공공봉사동기가 서로 다르다는 선행연구와 인적자본요인, 제도적 요인, 환경적 요인이 혁신행동에 있어 직급별로 차이가 있다는 선행연구를 근거로 가설을 도출하였다. 그리고 3장에서는 실증분석을 실시하기 위한 연구방법 및 2019년 공직생활실태조사 데이터에 대해 검토하였으며, 4장에서는 각 변수들의 영향관계를 구조방정식 중 하나인 CB-SEM인 AMOS로 실증분석하여 연구결과들을 토대로 가설을 검증하였다. 5장 결론에서는 연구결과에 대한 이론적·실무적 시사점을 제시하고 본 연구의 한계와 차후연구의 방향에 대한 논의를 진행하였다.

II. 이론적 고찰

1. 적극행정

적극행정은 다변하는 사회에서 표준운영절차만으로 사회문제를 해결하기 어려운 환경 속에서 현장의 다양한 문제들을 적극적으로 해결하고자 시행된 조치이다. 2009년에 감사원이 공직사회의 소극행정 문제를 해결하고자 1월에 ‘적극행정 면책제도’를 시작으로 적극행정 개념을 사용하기 시작되었다(박윤, 2019). 그 후로 10년간 구체적인 논의가 없다가 문재인 정부 들어 2019년 3월에 「적극행정 추진방안」이 발표되었다(조태준, 2019).

적극행정이란 공무원이 공공의 이익을 위해 창의성과 전문성을 바탕으로 적극적으로 업무를 처리하는 행위를 의미한다(적극행정 운영규정 제2조). 공공의 이익은 국민편익 증진, 경제활성화, 행정 효율 향상 등이 해당될 수 있으며, 적극적인 업무처리 행위에 대한 판단은 당시의 업무 여건 그리고 행위 자체를 기준으로 한다(박성민, 2019). 적극행정에 대한 다양한 개념 논의가 있는데 아직까지 학술적으로 널리 사용된 것이 아니기 때문에 다양한 학문에서 논의되었던 적극행정과 유사한 용어인 직무몰입(job involvement), 작업몰입(work engagement), 적극행태(proactive behavior) 등을 사용하기도 한다(최무현, 2019). 또한 통상의 의무 이상의 노력을 기울이거나 업무관행을 벗어나고 최선의 방법을 모색하며 선제적인 대응 및 적극적인 이해조정을 바탕으로 한다는 점에서 혁신행동으로 이해할 수 있다(인사혁신처, 2019). 능동처리, 자의적 판단, 민원회피, 불합리한 관행 적용, 법령 소극적 해석 등을 소극행정으로 보아 소극행정에 대비되는 행정으로 적극행정을 정의하기도 한다(박윤, 2019).

구체적으로 사례를 통해서 적극행정을 총 10가지로 세분화할 수 있다. 신속행정, 현장행정, 소통행정, 열정행정, 혁파행정, 창의행정, 따뜻행정, 혁신행정, 선제행정, 협업행정이 이에 해당된다. 또한 개념적 연구, 활성화할 수 있는 요인, 면책에 대한 적극행정 연구가 진행되어 졌다. 개인행태요인, 직무역량요인, 조직 문화요인을 중심으로 가설을 설정한 강나을·박성민(2019)에서는 개인행태요인인 공공봉사동기와 조직시민행동이, 직무역량요인 중에서는 직무수행역량이 적극행정에 미치는 영향력이 크다는 것을 확인하였다(강나을 등, 2019).

사회경제적 환경이 복잡화 다양화에 따른 융통성 있는 행정이 요구되고, 법, 제도와 현장 사이의 간극을 해결하고 공무원의 신분 안전성, 자율성 증가 그리고 정부역할에 대한 사회적 규범 제고를 위해서 적극행정은 필요하다(이중수, 2019). 적극행정이 새롭게 논의되는 개념인 만큼 선행연구를 검토하는 데 있어 적극행정의 의미가 유사한 혁신행동, 조직몰입 등의 연구도 참고하게 되었다. 적극행정을 이끄는 다양한 요인들은 크게 제도론적 관점과 행태론적 관점으로 구분할 수 있다(강나을 등, 2019). 적극행정 제도를 설계함에 있어 초창기에는 제도론적 선행연구가 주를 이루었다(김윤권·이재호·윤수재·심호, 2011; 이중수, 2016; 박희정, 2016; 오영균, 2017; 김량기, 2019; 김난영, 2019). 그러나 적극행정이 제대로 정착되기 위해서는 실제로 적극행정과 영향이 있는 사회 구성원을 토대로 한 행태론적 관점의 연구가 필요하다. 행태론적 관점에 의하면 개인차원, 조직차원, 환경차원의 다양한 변수들이 적극행정을 활성화하거나 저해한다. 선행연구들은 개인의 의지, 경향, 상관과 같은 개인차원의 요인, 의사결정권한, 협조, 전문성, 형식주의와 같은 조직차원, 문화 혹은 제3자 등 외부의 영향인 환경차원을 주목하였다(박충훈·이현철·김지연, 2016). 그 중에서도 리더십을 통한 공무원 개인의 동기 변화가 개인의 행동 변화로 연결된다면 미시적인 변화를 통해서도 적극행정의 행동 변화와 문화 정착으로 연결될 수 있다는 점을 예측할 수 있다. 개인의 변혁적리더십이 조직의 문화를 수직적, 일방향적인 체제(Top-down system)에서 중장기적으로 하의 상달적(Bottom-up), 수평적, 상호 소통적 방식으로 바꿀 수 있다는 점에서 변혁적리더십은 공공조직의 운영방식을 적극행정으로 전환시킬 수 있다(김호균, 2019). 이를 통해, 변혁적리더십이 공직사회 구성원에게 학습지향성 그리고 자기효능감을 불러일으키고 공공봉사동기가 부여되어 이것이 적극행정으로 이어지는 지 더 구체적으로 연구해보고자 하였다.

2. 변혁적리더십

모든 리더십 그리고 리더의 행동 및 결정은 구성원의 행동과 동기에 많은 영향을 미친다고 할 수 있다. 또한 구성원의 행동과 동기가 아울러 조직성과 및 문화에 여러 영향을 미칠 수 있다. 리더의 위치가 조직을 대표하고 구성원을 대리하며 일정한 방향을 유도하고 조직의 지향하

는 바를 결정하기 때문이다(이지영, 2018). 그 중 변혁적리더십(Transformational Leadership)은 빠르게 변화하는 사회에 조직이 발전하기 위해서 지금과는 다른 변혁이 필요하며 그에 걸맞은 조직 구성원들의 태도, 행동 변화를 이끄는 리더의 역할을 강조한다(박성민·김선아, 2015). 보상 차원을 넘어서 구성원의 내재적 동기를 이끌어 내는 것이 조직성과 및 혁신에 영향을 미칠 수 있고 리더와 구성원 간의 수평적 관계가 중시되고 조직의 지속적 성장을 위해 주목하는 리더십이다.

공공부문에 있어 거래적 리더십과 변혁적리더십은 다변하고 불확실한 환경에서 조직의 경쟁력을 올리고 성과를 올릴 수 있다(류은영·유민봉, 2008). 거래적 리더십과 변혁적리더십의 연구는 Burns(1978)가 처음 제시하고 Bass(1985)가 구체화하면서 다양한 방향으로 연구되어 졌다(임재영·문국경·조혜진, 2019). 변혁적리더십은 다른 리더십과 다르게 구성원에게 새로운 방법을 생각하도록 독려하고 개인적인 이익보다는 조직 전반의 이익을 추구하고 대내외적 변화에 적합한 조직문화, 분위기를 혁신을 주도하는 리더십이다(Bass & Avolio, 1990). 특히, 조직 몰입에 대한 가치를 먼저 수행하며 이를 구성원에게 전파하고자 한다. 이럴 경우, 구성원은 조직에 대한 몰입을 이끌어 낼 수 있고 보통 이상의 조직성과를 거둘 수 있다(김봉환, 2011). 더 나아가 변혁적리더십은 단순히 조직성과에 긍정적으로 영향을 미치는 것뿐만 아니라 구성원의 조직 몰입 및 혁신행동에 긍정적인 영향을 확인할 수 있다(김지훈, 2020). 문계완 등(2009)은 리더십이 혁신행동에 유의미한 영향을 미친다는 점을 검증하였다. 또한 거래적 리더십과 변혁적리더십 간의 비교를 통해 변혁적리더십이 더 유의미한 영향을 미치는 점을 확인하였다. 정동섭 등(2019)은 변혁적리더십이 조직 몰입 및 혁신행동에 영향을 미치는지에 대해서 분석하였으며 직무열의가 또 하나의 조절효과로서 영향을 줄 수 있다는 점도 확인하였다.

이러한 선행연구를 토대로 비추어 볼 때, 변혁적리더십은 개인의 변화, 조직의 변화 모두에 유의미한 영향을 주고 있음을 확인할 수 있었다. 개인, 조직, 조직 내 문화 발전하기 위해서 다양한 요인들을 주목하기도 하지만 이를 선제적으로 이끄는 리더의 역할도 상당히 중요하다. 변화무쌍하고 융통성이 강조되는 현대사회 속에서 개개인도 조직도 변화에 적응하지 못하면 살아남기 어렵다. 이는 이윤 추구를 하는 사기업뿐만 아니라 공직사회에서도 더 나은 질 좋은 공공서비스를 국민에게 제공하기 위해서는 반드시 필요한 자세라고 할 수 있다. 특히, 리더 개인의 카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 고려가 구성원 개인에게 전달된다면 개개인의 혁신행동을 촉진시킬 수 있으며 조직 전반에도 혁신행동이 자리 잡을 수 있다고 예측된다. 따라서 본 연구에서는 변혁적리더십을 상사로서 구성원에게 비전을 제시해주며 내재적 동기를 일으켜 구성원을 새 시각과 행동 변화를 이끌어내는 리더십으로 종합하여 정의하고자 한다.

3. 학습지향성과 자기효능감

1) 학습지향성: Hackman & Oldham의 직무특성이론(Job Characteristics Model) 중심으로

Hackman & Oldham의 직무특성이론(Job Characteristics Model)에 따르면 학습지향성은 새로운 지식을 창조, 획득, 공유하는 활동참여에 관한 고유성향이다(Slater & Narver, 1995). 또한 학습지향성은 숙달목표, 학습목표, 과제몰입목표를 추구하는 성향이며, 이러한 학습활동이 개인의 내적 흥미 그리고 학습에 대한 긍정적인 태도로 연결될 수 있다(진윤희, 2018). 즉 개인이 직무를 수행하는 과정 속에서 학습이라는 성장욕구수준이 부합할 때 내재적 동기를 일으키며 또 다른 학습으로 이어질 수 있다. 학습지향성은 조직 특성인 조직문화, 구조, 리더십 등과 연구가 많이 이루어졌으며, 동기 및 개인에게 미치는 영향에 대해서도 연구가 되어 지고 있다. 최근에는 조직 그리고 행정 차원에서 혁신 행동 및 조직에 대한 관심이 많아졌고 이를 연결하여 학습지향성을 바라보고자 하는 연구가 늘어나고 있다. 기존의 연구들은 학습이 창의성이 핵심이라고 밝히는 점에서 창의성이 혁신과 연결될 수 있다(Weisberg, 1999)는 점이 공공 부문의 연구에 도움이 될 수 있다.

학습지향성은 스스로 자신의 학습활동을 설계하고 내적 흥미에서의 즐거움을 찾아내며 학습에 대한 긍정적인 태도를 지속하는 것으로 나타난다(진윤희, 2018). 즉 학습지향성이 높은 구성원은 수동적으로 자신의 일을 결정하는 것이 아닌 스스로 자신의 일을 찾아내고 능동적으로 스스로 필요한 것을 배워 문제를 해결할 수 있다. 또한 학습지향성이 높은 구성원은 실패해도 계속 노력할 수 있다는 점도 보여준다(Weiner, 1982). 학습을 중시하는 구성원은 조직이 추구하는 목표를 정확히 파악하고 이를 학습방향으로 삼으며 고유한 독창적인 아이디어를 수용하려 하고 시도하려는 특징을 갖는다(정대용·김희숙, 2010).

변혁적리더십과 학습지향성간의 관계는 경영학, 교육학 등 다양한 선행연구에서 여러 조직을 통해 검증되었다(안희철, 2016; 안주리·정진철, 2013; 박정근, 2014; 정대용·김희숙, 2010; 최석봉·문계완·김경환, 2010). 선행연구들은 대체적으로 변혁적리더십이 학습지향성을 불러일으키고 이를 통해 혁신행동과 조직몰입, 조직성과 등과 이어지는 점에 대해서 검증하였다. 이신영(2018)은 학습지향성이 높을수록 혁신행동이 높아지는 점을 확인하였으며 공공봉사동기와 부분적으로 공유하는 성격을 가진 직원몰입이라는 매개변수도 정의 상관관계를 갖는다는 점을 확인하였다. 김지훈(2020)은 공공기관을 대상으로 조사하였으며 변혁적리더십과 직무성과의 정의 상관관계를 확인하였고 학습지향성을 조절변수로 유의미한 영향을 미치는 점도 분석하였다. 이러한 연구 결과들은 조직 개별 특성과 상관없이 상사의 변혁적리더십이 조직 및 개인의 학습지향성을 불러일으키고 더 나아가 조직성과 및 혁신으로 이어지는 점을 보여준다.

공공부문에서 학습지향성이 조직 내 지식축적, 지식공유, 지식활용활동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다(이홍재·차용진, 2007). 비록 공직사회에서 학습지향성을 토대로 적극행정에 유의미한지에 대한 직접적인 연구는 없지만 기존의 선행연구들이 이를 토대로 학습지향성이 기존의 절차중심적인 공직사회가 공직 사회 내부에서의 혁신과 창의성을 증대시켜 적극행정을 이끌어내는지 알아볼 필요가 있다. 이에 따라 본 연구에서는 학습지향성을 공무원 개인의 업무 수행의 성과 증대라는 성취를 위해 교육훈련, 능력발전, 자기개발에 기여하는 성향으로 정의하고자 한다.

2) 자기효능감: Albert Bandura의 사회인지이론(Social Cognitive Theory)와 Porter & Lawler의 성과만족이론(ERPS)를 중심으로

사회인지이론(Social Cognitive Theory)에 의하면 지식의 획득이라는 학습과 이를 활용하여 수행하는 행동을 구분한다. 개인은 외부 환경과 지속적으로 상호작용을 하며 자신에 대한 역량에 대해 점진적으로 정보를 획득한다. 획득한 정보를 토대로 스스로 인지적 평가를 내리면서 자기효능감을 형성하게 된다(이하영, 2017). 이는 자신의 역량을 능동적으로 인식하고 이를 바탕으로 행동을 결정하며 수행 수준을 결정한다고 할 수 있다(정준수, 2018). 특히 직무차원에서 자기효능감은 구성원은 하나의 학습 모델을 설정하여 이를 통해 자기효능감을 형성한다. 즉, 개인이 직접 수행하는 숙련경험(enactive mastery experience)과 상사 혹은 리더를 통한 숙련모델(mastery modeling)을 통해 지식과 기술을 얻게 된다(Bandura, 1986). 이를 토대로 자신의 역량을 강화하며 자신의 능력에 대해서 확신을 갖게 된다. 즉, 자기효능감은 심리적 사회자본의 일종으로, 조직의 목표를 위해 동기, 신념, 지각 등을 바탕으로 성공적 과업을 위한 행동과 긍정적 사고를 모두 포함한 긍정적 자기개념이라 할 수 있다(진윤희, 2019). 또한 개인이 주어진 상황 속에서 동기와 자신이 갖고 있는 인지자원과 행동절차를 얼마나 잘 활용할 수 있는지에 대한 판단 또는 신념을 의미하기도 한다(황규하, 2016). 이러한 자기효능감은 자신의 내부 상황을 들여다봄으로써 혹은 외부 환경을 토대로 향상시킬 수 있다.

한편 자기효능감은 최근 연구에서 성과만족이론(ERPS)과 함께 연구가 진행되기도 한다(김석용, 2020; 임재원, 2013; 장석인, 2019). Porter & Lawler에 의하면 개인의 행동을 유발하는 동기부여 수준이 노력(Effort), 성과(Performance), 보상(Reward), 만족(Satisfaction) 들 간의 결합에 의해 결정될 수 있다고 한다(박성민·김선아, 2015). 즉 자신이 요구되는 성과를 달성하는 것과 책임을 완수했다는 것을 스스로 인식하는 것이 만족으로 이어질 수 있으며 또 다른 노력 혹은 행동으로 연결될 수 있다. 높은 자기효능감을 가진 구성원은 어려운 과업에 더 많은 열정을 보이는 반면, 쉬운 과업에는 낮은 열망을 보일 수 있다(김석용, 2020). 즉, 상대적으로 쉬운 노력과 쉬운 성과에 대해서 낮은 만족감을 보여주는 점을 확인할 수 있다.

선행연구에서는 대체로 자기효능감이 직무열의, 조직몰입, 창의성, 조직성과를 이끄는 변수로 주목하였다(유병규·이영균, 2019; 김석용, 2020; 강태원·이용기·이용숙, 2018; 이영균·유광영, 2018; 김형진·심덕섭, 2018). 자기효능감이 강할수록 개인은 더 높은 수준의 목표를 설정하고 몰입수준을 증가시키고 더 많은 노력을 다시 투입하는 동기로 작용하며, 전략적 사고를 통해 자신에게 긍정적인 영향을 미치게 통제할 수 있다(진윤희, 2018). 또한 공직 내에서 자기효능감은 수준이 높아질수록 공직가치의 내재화 수준이 높아질 수 있다(정연우·박성민, 2019). 이러한 공직가치의 내재화 수준이 높아진다면 개인 성과와 만족이 연계되어 지속적인 적극행정으로도 연결될 수 있다. 선행연구를 통해서 자기효능감은 자신의 노력과 성과와 보상 만족이 유기적으로 연결되어 지속적인 행동의 선순환을 이끌 수 있다는 점을 확인할 수 있었다. 본 연구에서는 자기효능감을 자신이 맡은 업무에 대해 스스로 책임감과 성과에 대한 긍정적인 인식을 중심으로 살펴보고자 한다.

반면, 변혁적리더십과 학습지향성 및 자기효능감을 모두 포괄하여 혁신행동을 바라보는 연구는 경영학, 행정학에서의 연구는 부족하다. 선행연구인 GONG & HUANG & FARH(2009)는 변혁적리더십이 두 변수간의 유의미한 영향이 있음을 확인하였다. 하지만 해당 연구는 사기업인 보험회사 직원을 대상으로 조사를 하였기에 공공조직에 곧바로 적용하기에 한계를 보여준다. 아울러 공공조직은 사기업과 다르게 국민을 상대로 서비스를 제공하고 공공조직만의 특수성에 따라 적합한 리더십과 다른 변수들을 고려할 필요성이 있다. 또한, 학습지향성과 자기효능감이 창의성 혹은 혁신성과 다르게 공공조직 내에서 공익성 혹은 구성원에게 공공조직만의 동기를 불러일으킬 수 있는지 분석이 필요하다.

학습지향성은 리더가 각 구성원에게 자신의 업무에 대한 내재적 동기를 끌어올리면서 동시에 자신의 성장과 연결될 수 있는 조직에서의 중요한 변수이고, 자기효능감은 리더를 통해 개개인의 부정적 정서 변화가 개선되고 자기효능감 자체를 개인의 노력으로 제고할 수 있다는 점에서 중요한 변수라 할 수 있다. 최근에 대한민국 공직사회에서 적극행정이 요구되는 만큼 변혁적리더십을 통해 학습지향성과 자기효능감을 매개로 적극행정이 이루질 수 있는지, 공직사회 측면에서의 학습지향성과 자기효능감의 역할에 대한 검증도 아울러 필요한 시점이다. 이에 따라 본 연구에서는 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1. 변혁적리더십은 학습지향성에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 변혁적리더십은 자기효능감에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

4. 공공봉사동기

공직사회 그리고 공무원 동기를 설명하는데 기존의 동기 이론들은 한계가 있었다. 기존의

동기이론은 개인에 초점을 더 맞추고 있고 개인의 합리적 욕구에 따라 자신의 행동을 결정한 다고 하여 공익을 위해 일을 한다는 측면에서 공공영역에 적용하기에 적합하지가 않기 때문이다(오화선·박성민, 2014). 이를 보완하고자 공공봉사동기 개념이 대두되었다. 공공봉사동기란 공공조직 및 공직사회에서 근본적으로 혹은 독특하게 내재되어 있는 동기에 반응하는 개인적 성향이다(Perry & Wise, 1990). 민간기업과 다르게 공공조직의 목적은 이윤추구가 아닌 국민을 위한 공공서비스 제공이기 때문에 단순한 외재적 보상뿐만이 아닌 헌신적인 태도와 행동을 뒷받침해줄 이론이 필요하였다. Perry & Wise(1990) 이후로 다양한 학자들이 공공봉사동기에 대해서 논의하였으며, 공공봉사동기를 타인에게 도움이 되는 봉사동기인 이타적 공공봉사동기, 타인으로부터의 인정을 받는 등의 이기적 공공봉사동기로 나누기도 하였다(임재혁·박종구, 2018). 하지만 대체적으로 공공봉사동기를 구성하는 개념으로 내재적 동기, 국가와 공익을 봉사한다는 정신, 이타심, 개인의 희생정신 등이 포함된다는 점을 확인할 수 있었다.

공공봉사동기는 합리적(rational)동기, 규범적(norm-based)동기, 정서적(affective)동기로 구분한다(Perry et al., 1990). 합리적 동기는 상호 교환적 관계를 따진다는 측면에서 자신 개인의 효용을 극대화하는 동기이다(강나을 등, 2019). 규범적 동기는 공무원으로 맡은 의무를 성실히 하고, 공동체의 속한 시민으로 의무를 다하는 것을 의미한다(김민영 등, 2015). 마지막으로, 정서적 동기는 내재적 동기로 정책 헌신을 바탕으로 인류애를 실현하는 동기라 할 수 있다(김민정·박성민, 2013). 3가지의 동기를 종합해보았을 때, 합리적 동기는 개인의 효용이라는 외재적 동기와 부합하지만 규범적 동기와 정서적 동기가 국가와 사회의 발전에 기여하기 위한 내재적 동기임을 알 수 있다.

선행연구에서는 공공봉사동기와 조직환경적 요인, 자기효능감 간의 관계를 연구하는 데 있어서 자기결정성이론(SDT: Self-Determination Theory)에 주목하였다. 자기결정성이론에 따르면 인간은 자신의 역량과 기능을 발휘하기 위해서 유능감, 자율성, 관계성 등의 심리적 욕구를 충족시켜야 하며 자신의 자율성에 따라 행동이 달라질 수 있다고 한다(Deci & Ryan, 1985). 즉, 동기가 자기결정수준에 따라 무동기, 외재적 동기, 내재적 동기로 연속선상에 있으며 사회적 맥락에 따라 자신의 행동을 스스로 결정할 수 있다는 것이다(김선아·박성민, 2015).

Ulrich Thy Jensen & Lousie Ladegaard Bro(2018)에서는 변혁적리더십이 내재적 동기와 공공봉사동기 간에 관계를 실증적으로 분석하였다. 기본욕구만족을 조절효과로 하나의 변수로 주목하였으나 내재적 동기에만 조절효과가 있는 점을 밝혀냈다. 박주원·조윤직(2016)의 연구는 자기결정성이론에 근거하여 구성원이 자기효능감 혹은 자신감을 얻을 때 공공봉사동기의 영향력이 더 올라갈 수 있는 점을 분석하였다. 자기효능감을 바탕으로 상사의 지지가 공직사회에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 확인한 것이다. Broekema & Porth & Steen & Torenvlied(2019)처럼 위기 상황 속에서 학습지향성과 공공봉사동기의 관계를 살피고자 한 연

구도 있었다. 공공봉사동기의 다양한 연구들은 공공봉사동기를 독립변수 혹은 매개변수로 설정하여 논하고 있다. 대부분의 연구들에서 공공봉사동기가 높을 경우 직무만족과 조직몰입, 조직시민행동, 조직 내 혁신행동이 증가하는 것을 확인하였다(박주원 등, 2016). 또한 공무원의 혁신행동과 관련해서 공공봉사동기는 개인의 내재적 요인으로 핵심으로 차지한다고 할 수 있다(김지수·윤수재, 2019).

공공봉사동기는 외재적 보상이 지닌 한계를 극복하고 협업을 촉진시키는 요인이 될 수 있다는 점에서 사회 현상이 복잡해지고 협업이 필수적으로 여겨지는 새로운 적극행정 개념 대두에 필수적인 요소라고 할 수 있다. 이에 따라 본 연구에서는 공공봉사동기를 공직사회에서 공무원들이 갖는 특수한 내재적 동기로 정의하였다. 또한 변혁적리더십, 학습지향성, 자기효능감이 공공봉사동기에 어떠한 영향을 미치는지, 적극행정에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 다음과 같은 가설을 제시하였다.

- 가설 3. 변혁적리더십은 공공봉사동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 4. 학습지향성은 공공봉사동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 5. 자기효능감은 공공봉사동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 6. 공공봉사동기는 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

선행연구에 따르면 리더십과 같은 조직환경적 요인과 공공봉사동기와 같은 내면적 요인 모두 혁신행동을 유발하는 것으로 확인되었으며 공공봉사동기가 변혁적리더십과 혁신행동 사이에서 매개효과를 통해 간접적인 영향을 미치는 것을 실증적으로 밝혔다(김지수·윤수재, 2019). 또한 공공봉사동기가 조절하는 변수로서 영향을 미칠 수 있었다는 점은 앞선 연구에서 확인된 바가 있었다(왕태규·조성한·주영중, 2018). 그러나 다각도로 공공봉사동기 그리고 조직환경적 요인과 공공봉사동기 사이를 매개하는 요인들에 대한 연구는 부족하다. 이에 본 연구에서는 변혁적리더십과 공공봉사동기간을 매개하는 변수로 학습지향성과 자기효능감을 주목하였고 공공봉사동기를 변혁적리더십과 적극행정 사이를 매개할 수 있는 변수로 설정하였다. 설정한 가설은 다음과 같다.

- 가설 7. 학습지향성은 변혁적리더십과 공공봉사동기 사이를 매개할 것이다.
- 가설 8. 학습지향성은 변혁적리더십과 적극행정 사이를 매개할 것이다.
- 가설 9. 자기효능감은 변혁적리더십과 공공봉사동기 사이를 매개할 것이다.
- 가설 10. 자기효능감은 변혁적리더십과 적극행정 사이를 매개할 것이다.
- 가설 11. 공공봉사동기는 변혁적리더십과 적극행정 사이를 매개할 것이다.
- 가설 12. 공공봉사동기는 학습지향성과 적극행정 사이를 매개할 것이다.
- 가설 13. 공공봉사동기는 자기효능감과 적극행정 사이를 매개할 것이다.

5. 채용제도의 조절효과

대한민국 공무원 인사제도에서 공무원을 채용함에 있어 크게 공개경쟁채용제도와 경력경쟁 채용제도로 나뉜다. 공개경쟁채용제도는 신규 채용 시 불특정 다수인을 대상으로 하여 균등한 기회 보장과 우수한 인력을 뽑고자하는 두 가지 목적을 갖고 채용을 하는 것이며, 경력경쟁채용 제도는 공개채용제도의 폐쇄성과 다변하고 복잡한 사회의 행정 수요에 따라 공채로 충원하기 어려운 전문 특수 분야에 해당되는 전문가를 공무원으로 채용하는 것이다(인사혁신처, 2020).

현재 정부가 COVID-19의 확산을 막기 위한 방역단계 결정 과정과 같이 기존 공무원이 매 뉴얼대로 해결할 수 있는 사회문제가 아닌 경우, 입직 경로에 따라 대응하는 방식이 다를 수 있다. 국가에 대한 사명감이 상대적으로 높으나, 계급제 조직 입직으로 인한 낮은 대응성 및 전문성은 공개경쟁채용 출신 공무원 유형과 민간에서의 전문성, 조직몰입, 직무열의가 높으나, 국가에 대한 사명감은 상대적 낮은 공개경쟁채용 출신 공무원 유형에 따라 문제해결을 대하는 적극행정 등의 행태에서 차이가 발생할 수 있다고 예측 된다.

기존의 공채를 기반으로 한 계급제 조직이 필연적으로 생기는 폐쇄성, 특권의식 및 권위의식, 낮은 대응성 및 전문성 등과 같은 문제는 전문가를 공무원에 입직함으로써 해결 혹은 상쇄시킬 수 있다(박윤 등, 2020). 반면 우리나라 공채시험은 오래된 역사를 갖고 있고 이 제도만큼 공정성과 신뢰성을 담보하는 시험이 없다(김명식, 2014)라는 두 점을 두고 보았을 때, 공개채용제도와 경력경쟁채용제도는 함께 시행될 수밖에 없다. 그러나 공개채용제도와 달리 경력경쟁채용제도로 입직한 구성원이 공채출신에 비해 성과, 조직몰입, 직무열의 수준이 높다(박순애 등, 2018). 또한 경채로 입직한 공무원의 개방적인 성향이 조직몰입, 조직시민행동 등에 긍정적인 영향을 준다(안희정 등, 2013). 박윤 등 (2020) 연구에 따르면 공채출신이 공공봉사동기가 더 높고, 공공봉사동기의 승진공정성 및 의사소통공정성의 정(+)의 영향은 경채집단이 더 크며, 이러한 선행변수들이 조직몰입에 미치는 정(+)의 영향은 공채집단이 더 크다고 한다. 따라서 앞선 연구 등을 통해 참고했을 때, 채용제도에 따라 본 연구에서도 각 변수 간의 설명에서 유의미하게 분석할 필요성을 실감하였다. 따라서 변혁적리더십, 학습지향성, 자기효능감, 공공봉사동기와 적극행정 사이에서 두 채용제도가 유의미한 조절효과를 가질 수 있음을 알아보기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 14. 채용제도는 학습지향성과 공공봉사동기 사이를 조절할 것이다.

가설 15. 채용제도는 변혁적리더십과 공공봉사동기 사이를 조절할 것이다.

가설 16. 채용제도는 자기효능감과 공공봉사동기 사이를 조절할 것이다.

가설 17. 채용제도는 학습지향성과 적극행정 사이를 조절할 것이다.

가설 18. 채용제도는 공공봉사동기와 적극행정 사이를 조절할 것이다.

가설 19. 채용제도는 자기효능감과 적극행정 사이를 조절할 것이다.

6. 직급의 조절효과

우리나라 공무원의 직급체계는 일반직 공무원, 별정직 공무원으로 구분되어 있으며 일반직 공무원은 1급에서 9급까지 기술 연구 등의 업무를 수행하는 연구직·지도직 공무원으로 특정직 공무원은 타 법률에 의해서 구분된 공무원이다(권용수·임재진·김혜영·김상우·조태준, 2015). 총 172,733명의 일반직 공무원의 직급별 구성현황은 고위공무원 1,082명, 3급 819명, 4급 6,334명, 5급 15,579명, 6급 32,982명, 7급 43,117명, 8급 23,793명, 9급 14,047명으로 구성되어 있다(인사혁신처, 2020). 직급과 관련하여 관리자와 비관리자로 구분할 수 있으며 4급 이상은 성과계약평가를, 5급 이하는 근무성적평가를 시행하는 우리나라 공무원 성과평가제도 바탕으로는 4급과 5급을 기준으로 관리자와 비관리자를 구분할 수 있다(김국진 등, 2019). 관리자급인 1급~4급, 실무자급인 5급, 일반사무 수행을 하는 6급~9급으로 구분하기도 한다(이승주 등, 2019). 관리자, 실무자, 일반사무 수행으로 현황을 구분하자면 현재 공무원은 관리자급은 8,235명, 실무자급은 15,579명, 일반사무 수행 직급은 113,939명이다.

직급별로 담당 업무와 과업의 범위, 특성과 권한, 책임 정도가 다를 수 있기 때문에 동기부여, 직무성과, 직무태도 및 적극행정에서의 차이가 있을 수 있다. 이승주 등(2019) 연구에 따르면 인적자본요인, 제도적 요인, 환경적 요인이 혁신행동에 있어 직급별로 차이가 있다는 점을 확인하였다. 또한, 김국진 등(2019)에 따르면 비관리자들에게는 직무자율성과 목표명확성이 혁신행동에 긍정적 영향을 미치나 반대로 관리자들에게는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(김국진 등, 2019).

공공봉사동기, 적극행정에는 개인의 성향, 조직 및 제도의 영향 그리고 문화의 영향을 받을 수 있다. 더 나아가 공직 사회에서의 직급은 채용제도와 더불어 개인과 조직 그리고 공직사회에 모두 영향을 주는 중요한 특성 중에 하나이다. 이에 따라 본 연구에서는 직급이 변혁적리더십, 학습지향성, 자기효능감과 공공봉사동기 사이에서 조절하는 효과를 보이는지, 적극행정에 조절효과를 검증하기 위해서 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 20. 직급은 학습지향성과 공공봉사동기 사이를 조절할 것이다.

가설 21. 직급은 변혁적리더십과 공공봉사동기 사이를 조절할 것이다.

가설 22. 직급은 자기효능감과 공공봉사동기 사이를 조절할 것이다.

가설 23. 직급은 학습지향성과 적극행정 사이를 조절할 것이다.

가설 24. 직급은 공공봉사동기와 적극행정 사이를 조절할 것이다.

가설 25. 직급은 자기효능감과 적극행정 사이를 조절할 것이다.

Ⅲ. 연구 설계

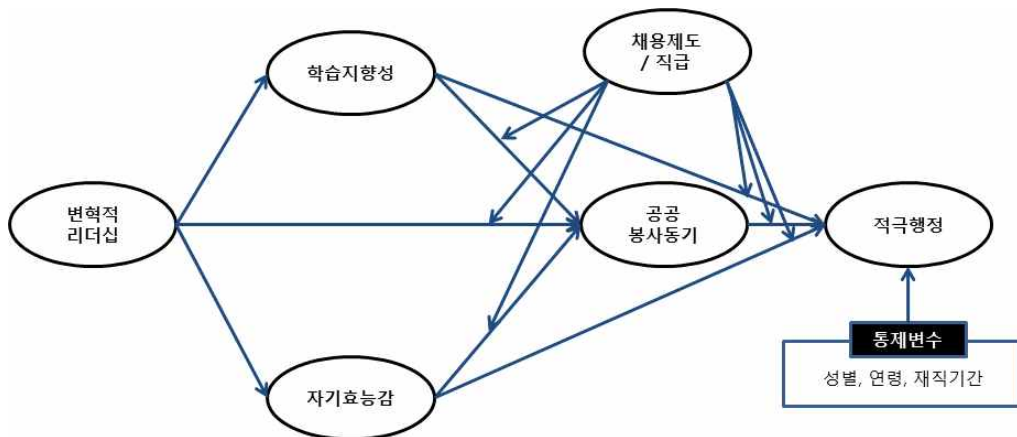
1. 연구모형

본 연구에서는 코로나19 확산 등과 같은 최근 국민에게 큰 영향력을 미치는 복합적 사회문제가 발생하는 환경에서 공무원의 적극행정을 강화하기 위해 공직 내 변혁적리더십이 공무원의 행태(학습지향성, 자기효능감과 공공봉사동기)를 매개로 적극행정에 미치는 영향을 확인하고자 하였다.

이에 본 연구는 적극행정을 종속변수로 설정하였으며, 변혁적리더십을 독립변수로, 학습지향성, 자기효능감과 공공봉사동기를 독립변수이자 매개변수로 설정하여 매개효과를 알아보하고자 하였다. 그리고 공개경쟁채용 집단과 경력경쟁채용 집단 간, 즉 각기 다른 채용제도에 따라 선발된 공무원 집단 간의 차이와 직급의 차이가 변혁적리더십, 학습지향성과 자기효능감이 공공봉사동기에 미치는 영향에서의 관계와 변혁적리더십, 학습지향성, 자기효능감과 공공봉사동기가 적극행정에 미치는 영향에서의 관계에서 다를 수 있음을 착안하여 조절변수로 설정하여 조절효과를 알아보하고자 하였다.

이와 같은 연구문제 검증에 위해 가설을 설정하였고, 인구통계학적 특성인 성별, 연령, 재직기간, 직급을 통제변수로 설정하여 <그림 1>과 같이 연구모형을 제시하였다.

<그림 1> 연구모형



2. 자료 수집 및 표본 특성

1) 자료수집 및 표본의 특성

본 연구는 한국행정연구원에서 제공하는 2019년 공직생활실태조사¹⁾를 활용하여 통계분석을 진행하였다. 본 연구의 연구대상자는 46개 부처, 17개 자치단체, 4,111명 일반직 공무원(부처 공무원 1,270명, 자치단체 공무원 2,841명)이며, 본 연구에서는 4,111명의 샘플을 전부 활용하였다. 본 조사는 2018년 8월 1일부터 2019년 7월 31일까지 실시되었으며, 확률표본 수집 후 e-mail을 통해 조사하였다. 다만, 조사대상 특성상 e-mail이 불가능한 경우에는 서면조사 방법을 병행함으로써 조사를 수행하였다.

본 연구에서 활용된 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보기 위해서 SPSS 22.0프로그램을 활용하여 기술통계 분석을 실시하였으며, 보다 상세한 표본의 특성은 아래 <표 1>에 나온 바와 같다.

<표 1> 응답자의 인구통계학적 특성(n=4,111)

변수	구분	빈도	%	변수	구분	빈도	%
성별	남성	2598	63.2	재직기간	5년 이하	845	20.6
	여성	1513	36.8		6년~10년	613	14.9
연령	20대	420	10.2		11년~15년	793	19.3
	30대	1277	31.1		16년~20년	545	13.3
	40대	1569	38.2		21년~25년	513	12.5
	50대 이상	845	20.6		26년 이상	802	19.5
채용제도	공개경쟁채용	3397	82.6	직급	1~4급	274	6.7
	경력경쟁채용	496	12.1		5급	998	24.3
	기타	218	5.3		6~7급	2427	59.0
					8~9급	412	10.0

2) 변수 구성

본 연구는 이론적 논의와 국내·외 선행연구 검토를 바탕으로 독립변수인 변혁적리더십 4개 문항으로 구성하였다. 매개변수인 학습지향성 3개 문항, 자기효능감 3개 문항, 공공봉사동기 6개 문항으로 구성하였다. 마지막으로, 종속변수인 적극행정은 6개 문항으로 구성하였다.

1) 본 연구는 한국행정연구원에서 생산된 자료를 활용하였으며, 한국행정연구원 연구자료 관리규칙에 의거 사용허가를 받았음

각 설문문항은 단일문항으로 구성되어 있으며 ‘전혀 그렇지 않다(1)’에서 ‘매우 그렇다(5)’까지 기입하는 Likert 5점 척도 방식으로 이루어져있다. 본 연구에서 사용된 독립변수, 매개변수, 종속변수의 구성과 설문문항의 상세한 내용은 아래 <표 2>와 같다.

<표 2> 변수구성과 설문문항

구분		문항		연구자
독립 변수	변혁적 리더십	q19_4	나의 상사는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다	고재권 등(2020)
		q19_5	나의 상사는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다	
		q19_6	나의 상사는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다	
		q19_7	나의 상사는 내 자신을 스스로 개발해 나가도록 도와준다	
매개 변수	학습 지향성	q13_1	나는 업무수행 능력을 향상시키기 위해 자기개발을 꾸준히 하고 있다	최석분 등 (2010) Gong 등 (2009)
		q13_2	나는 업무수행에 필요한 경우 적절한 교육훈련/능력발전 기회를 충분히 가질 수 있다	
		q13_3	최근에 이수한 교육훈련/능력발전 활동은 나의 직무수행에 도움이 되었다	
	자기 효능감	q26_1	나는 담당업무에 기대되는 성과를 달성하고 있다	김문준 등 (2019)
		q26_2	나는 담당업무 성과를 위해 책임을 충실히 완수한다	
		q26_3	나는 담당업무와 관련되어 있는 조직 및 타 기관, 이해관계자로부터 요구 되는 성과를 달성하고 있다	
	공공 봉사동기	q29_1	국가와 국민을 위한 뜻깊은 봉사는 나에게 매우 중요하다	Rainey & Steinbauer (1999)
		q29_2	비록 웃음거리가 된다고 하더라도 나는 다른 사람들의 권리를 옹호하기 위해 나설 용의가 있다	
		q29_3	나에게는 사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다	
		q29_4	나는 사회의 선(善)을 위해서라면 스스로 매우 큰 희생을 감수할 마음의 준비가 되어 있다	
q29_5		나는 일상생활을 통해 우리가 얼마나 서로 의존적인 존재인지를 늘 되새기고 있다		
종속 변수	적극 행정	q32_1	나는 새롭고 독창적인 업무수행 방식을 창안/적용하도록 노력한다	김호균 (2019)
		q32_2	나는 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발한다	
		q33_1	나는 시민들의 다양한 의견을 이해하고, 갈등을 해결하기 위해 적극적으로 노력한다	
		q33_2	나는 내 업무의 판단기준을 이해관계자들에게 설득하고 설명한다	
		q33_3	나는 언제나 개인적 가치보다 공직 의무를 중시하며 업무를 수행한다	
		q33_4	나는 어떠한 경우여라도 공무원 윤리 가치와 규범을 준수한다	

IV. 분석 결과

1. 타당도 및 신뢰도 분석

본 연구는 연구변수의 신뢰도와 타당도를 분석하기 위해서 SPSS 20.0 프로그램을 활용하여 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하여 <표 3>과 같이 제시하였다. 본 연구는 탐색적 요인분석을 실시할 때, 요인추출방법으로 '주성분', 요인회전방법으로 베리맥스(Varimax) 방법을 선택하였으며, 고유값이 1.0이상, 요인적재치 0.5이상인 요인들을 연구변수로 선정하였다. 이어서 요인분석 결과를 어느 정도 신뢰할 수 있는가를 확인하기 위해서 신뢰도 분석을 실시하여 Cronbach's alpha 값을 확인하였다. 일반적으로 사회과학 분야에서는 Cronbach's alpha값이 0.6 이상을 충족하면 연구변수가 신뢰도를 확보했다고 판단한다(박성민·김민영·김민정, 2013). 본 연구의 신뢰도 분석결과, 모든 연구변수가 Cronbach's alpha 값 0.6이상을 충족하고 있기 때문에 신뢰도를 확보했다고 판단하였다.

또한 요인분석의 결과가 전체 분석 모형의 관점에서 적합한지 확인하기 위해서 (서은혜·정연우·박성민, 2018), Amos 20.0 프로그램을 활용하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 집중타당성을 검증하기 위해서 평균분산추출(AVE: Average Variance Extracted)과 개념 신뢰도(CR: Construct Reliability)값을 확인하였다. 분석결과, 연구변수들은 모두 AVE 값이 0.50 이상, CR 값이 0.70 이상으로 나타났으므로 연구변수가 타당도를 확보했다고 판단할 수 있었다(노경섭, 2014; Hair 등, 2006).

<표 3> 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석 결과

구분	문항	요인 적재량	Cronbach's α	AVE	CR	
독립변수	변혁적 리더십	q19_4	.873	.937	0.790	0.951
		q19_5	.896			
		q19_6	.889			
		q19_7	.876			
매개변수	학습 지향성	q13_1	.744	.794	0.567	0.848
		q13_2	.827			
		q13_3	.775			
	자기 효능감	q26_1	.805	.896	0.743	0.949
		q26_2	.844			
		q26_3	.823			
	공공 봉사동기	q29_1	.711	.884	0.608	0.924
		q29_2	.787			
		q29_3	.798			

공직

		q29_4	.787			
		q29_5	.690			
종속변수	적극 행정	q32_1	.766	.877	0.548	0.933
		q32_2	.775			
		q33_1	.711			
		q33_2	.686			
		q33_3	.608			
		q33_4	.515			

또한 판별타당성을 검증하기 위해 Fornell & Larcker(1981)가 제시한 방법을 활용하였다. 그 결과가 아래 <표 4> 모든 변수들 간의 상관계수의 제곱값이 AVE값을 초과하지 않은 것으로 나타난 것을 알 수 있었다. 또한 표준오차 추정구간에서 어떠한 상관계수도 1을 포함하지 않는 것을 알 수 있었다. 이에 모든 변수들은 판별타당성을 확보했다고 할 수 있다.

<표 4> 측정모델의 타당성 평가 결과

변수명	구성개념간 상관관계				
	변혁적리더십	학습지향성	자기효능감	공공봉사동기	적극행정
변혁적리더십	1.000				
학습지향성	0.484 (0.009)	1.000			
자기효능감	0.359 (0.008)	0.436 (0.007)	1.000		
공공봉사동기	0.363 (0.009)	0.452 (0.008)	0.515 (0.007)	1.000	
적극행정	0.374 (0.008)	0.499 (0.007)	0.677 (0.008)	0.751 (0.009)	1.000
개념신뢰도(CR)	0.951	0.848	0.949	0.924	0.933
AVE	0.790	0.567	0.743	0.608	0.548

※ ()안의 수치는 공분산의 표준오차 값임.

또한 확인적 요인분석에서 모형의 적합도를 검정하기 위해, NFI, TLI, CFI, IFI, RMSEA 값을 확인하였으며, <표 5>와 같이 검정값이 적합지수 수준을 모두 충족하고 있기 때문에 본 연구의 구성개념이 타당하다고 판단할 수 있었다.

〈표 5〉 확인적 요인분석 모형 적합도 결과

Model	df	χ^2	χ^2/df	NFI	TLI	CFI	IFI	RMSEA
적합지수 수용기준			<3	>0.90	>0.90	>0.90	>0.90	<0.08
검정값	179	3515.925	19.642	0.938	0.931	0.941	0.941	0.067

2. 상관관계 분석

본 연구에서 가설검증 전에, 변수 간 서로 어느 정도 관련성이 있는지 확인을 위해 상관관계 분석(Correlation Analysis)을 실시하였으며, 각 변수들은 등간척도로 측정하여 피어슨 상관관계 분석 채택하여 사용하였다.

〈표 6〉은 인구통계학적 변수를 포함하여, 변혁적리더십, 학습지향성, 자기효능감, 공공봉사동기, 적극행정 등의 상관관계 분석 결과를 보여주고 있다.

〈표 6〉 상관관계 분석

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1									
2	.416**	1								
3	.329**	.379**	1							
4	.339**	.393**	.467**	1						
5	.341**	.432**	.604**	.672**	1					
6	.020	.062**	.099**	.080**	.087**	1				
7	-.112**	-.125**	-.079**	-.166**	-.157**	.092**	1			
8	.044**	.172**	.226**	.256**	.297**	.085**	-.168**	1		
9	.033*	.154**	.192**	.208**	.259**	.021	-.018	.800**	1	
10	-.044**	-.058**	-.148**	-.197**	-.230**	.025	.163**	-.410**	-.364**	1

1. 변혁적리더십, 2. 학습지향성, 3. 자기효능감, 4. 공공봉사동기, 5. 적극행정, 6. 채용제도, 7. 성별, 8. 연령, 9. 재직기간, 10. 직급

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

3. 공분산구조분석

본 연구는 제시한 연구모형에 따른 연구가설을 실증적으로 검증하기 위해서 공분산 구조분석(Covariance Structure Analysis)을 실시하였다. 측정방법은 최대우도법(ML)을 적용하였다. 연구 모형에 대한 전반적인 적합도를 확인하기 위해서 절대적합지수 및 증분합적합지수에 대한 검

정값을 <표 7>에 제시하였다. 최적모형의 χ^2 (Chi-square)는 4479.612(df=238)이고 p값은 .000으로 나타났으나²⁾ 절대적합지수와 증분적합지수에서 검정값이 모두 수용기준을 충족하고 있으므로 적합한 경로모형이라고 판단하였다. 구체적으로 절대적합지수와 증분적합지수의 수용기준과 검정값을 살펴보면 다음과 같다. 먼저, 절대적합지수인 RMSEA는 일반적으로 0.05이하인 경우 적합하다고 판단한다. 그러나 Steiger(1990)은 RMSEA값이 0.10 이하이면 잘 적합하다고 판단할 수 있으며, 0.05이하이면 매우 잘 적합한 값이고, 0.01이하이면 가장 좋은 적합도라고 판단할 수 있다고 하였다. 또한 Hair & Black & Babin & Anderson & Tatham(2006)의 연구에서는 표본의 크기가 250개 이상이고 관측변수의 수가 30개 이상인 경우에는 RMSEA값이 <.08(CFI .90이상)을 충족하면 적합하다고 판단할 수 있다고 보았다. 따라서 일반적으로 RMSEA의 적합지수 수용수준은 0.05이하이지만, 본 연구의 표본이 250개 이상이고 관측변수가 30개 이상이므로 Hair 등(2006)이 제시한 <.08을 적합지수 수용수준으로 삼았으며, 검정값이 .066으로 나타났으므로 적합성을 가진다고 판단하였다.

한편, 증분적합지수의 경우, NFI=0.928, TLI=0.920, CFI=0.931, IFI=0.931으로, 모두 제시하고 있는 적합지수 수용수준을 충족하고 있으므로 적합한 모형이라고 판단된다.

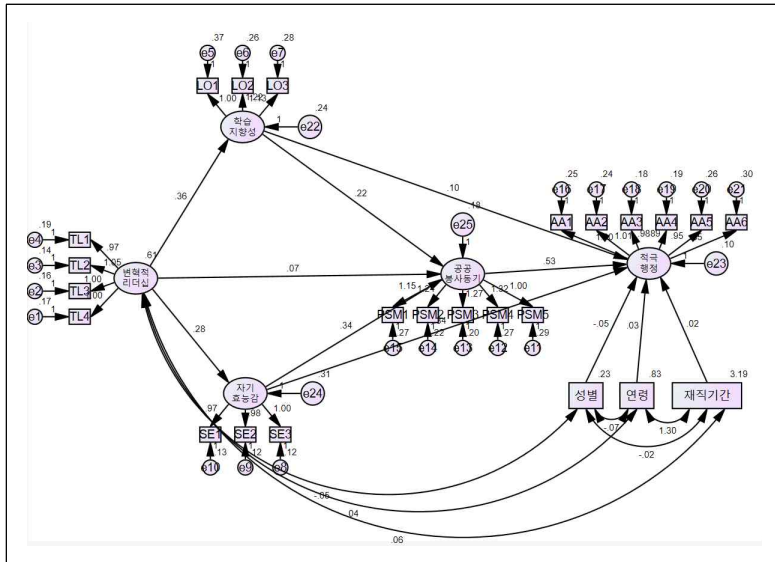
<표 7> 공분산구조분석 모형 적합도 결과

Model	df	χ^2	χ^2/df	NFI	TLI	CFI	IFI	RMSEA
적합지수 수용기준			<3	>0.90	>0.90	>0.90	>0.90	<0.08
검정값	238	4479.612	18.822	0.928	0.920	0.931	0.931	0.066

이어서, 본 연구의 공분산구조분석 결과를 <그림 2>와 같이 제시하였다. <그림 2>에서 비표준화된 경로계수의 값을 보여줌으로써 잠재변수의 상대적인 영향관계를 확인할 수 있다.

2) χ^2 통계량의 p 값이 0.05보다 작게 나타났으나, 다른 지표들이 만족스러운 경우 결과를 수용하는 것이 일반적이다. 대개 표본수가 200이상으로 증가하면 χ^2 검정에서 영가설은 기각되기 쉽다. 또한 χ^2 검정은 관측변수가 다변량 정규분포에서 벗어나는 경우에도 민감하게 반응한다. 따라서 표본의 크기가 충분히 크고 검정대상 모형에 대한 이론적 근거가 있다면 χ^2 검정을 엄격하게 적용하지 않도록 제한하고 있다 (Schumacker & Lomax, 1996).

〈그림 2〉 공분산구조분석 결과(비표준화)



〈표 8〉은 관련 가설 검증을 위해 도출한 C.R.값과 P값을 보여주고 있다. 구체적으로 살펴보면, 변혁적리더십이 학습지향성에 정(+)의 영향을 미친다는 가설1은 C.R.=26.186, $p < 0.000$ 으로 채택되었고, 자기효능감에 정(+)의 영향을 미친다는 가설2는 C.R.=22.295, $p < 0.000$ 으로 채택되었다. 공공봉사동기에 정(+)의 영향을 미친다는 가설3은 C.R.=5.907, $p < 0.000$ 으로 채택되었고, 학습지향성이 공공봉사동기에 정(+)의 영향을 미친다는 가설4는 C.R.=12.003, $p < 0.000$ 으로 채택되었다. 자기효능감이 공공봉사동기에 정(+)의 영향을 미친다는 가설5는 C.R.=21.935, $p < 0.000$ 으로 채택되었고, 공공봉사동기가 적극행정에 정(+)의 영향을 미친다는 가설6 역시 C.R.=26.929, $p < 0.000$ 으로 채택되었다.

〈표 8〉 공분산구조분석 결과

경로	Estimate	S.E.	C.R.	p	결과	
가설1 변혁적리더십 → 학습지향성	0.355	0.014	26.186	***	채택	
가설2 변혁적리더십 → 자기효능감	0.28	0.013	22.295	***	채택	
가설3 변혁적리더십 → 공공봉사동기	0.074	0.012	5.907	***	채택	
가설4 학습지향성 → 공공봉사동기	0.217	0.018	12.003	***	채택	
가설5 자기효능감 → 공공봉사동기	0.34	0.015	21.935	***	채택	
가설6 공공봉사동기 → 적극행정	0.53	0.02	26.929	***	채택	
통제 변수	성별 → 적극행정	-0.05	0.013	-3.787	***	
	연령 → 적극행정	0.026	0.012	2.259	0.024	
	재직기간 → 적극행정	0.019	0.006	3.281	0.001	

***, $p < 0.001$

4. 매개효과 분석

사회과학에서는 변수 간 인과관계를 분석하는 과정에서 매개변수를 활용한 매개효과를 검증하는 연구가 많이 있다. 이러한 매개효과 검증방법으로 이전에는 Baron and Kenny 접근법과 Sobel Test가 많이 활용되었는데, 매개효과 검증에 있어 Baron and Kenny 접근법과 Sobel Test에 오류가 있다는 의견이 계속 제기되면서 최근 매개효과 검증 방법을 바꾸고자하는 시도들이 나타나고 있다. 이러한 배경 속에 PROCESS macro라는 새로운 분석방법이 다양한 논문에서 소개되고 있다. PROCESS macro는 매개효과 검증에 부트스트래핑법을 적용하고, 기본표본 수를 1,000개로 설정하여 기존의 직접효과, 매개효과, 조절효과를 한 번에 검증할 수 있는 방법으로, Baron and Kenny 접근법이나 Sobel Test처럼 여러 절차를 거치지 않아도 된다는 장점이 있다(이현웅, 2014; 최현정, 2015).

본 연구는 변혁적리더십이 학습지향성과 공공봉사동기를 매개로 적극행정에 미치는 영향을 알아보려고 하였다. 매개효과를 검증하기 위해서 본 연구에서는 부트스트래핑 방식을 활용하였다. 매개효과를 검증하는 방식으로 주로 활용되는 방법은 Baron & Kenny 접근법과 Sobel test, 부트스트래핑 방식이 있다. 이 중에서 부트스트래핑 방식은 매개변수와 종속변수의 정규분포 가정이 불필요하다는 장점을 지니고 있으며(Shrout & Bolger, 2002), 간접효과의 유의성 검증에서 가장 정확한 결과를 도출할 수 있다고 보고되었다(Mackinnon & Lockwood & Williams, 2004).

부트스트래핑을 활용한 매개효과 검증의 통계적 유의성 여부는 제시된 신뢰구간의 하한값과 상한값에 0이 포함되어 있는지를 확인함으로써 가능하다. 즉, 신뢰구간 내에 0이 포함되어 있지 않다면 매개효과가 통계적으로 유의하다고 해석할 수 있다(Shrout et al., 2002). 분석 결과, <표 9>에서 보는 것과 같이 모든 가설7에서 가설11까지에서 하한값과 상한값이 신뢰구간 95% 내에서 0을 포함하고 있지 않기 때문에 매개효과의 통계적 유의성을 확인할 수 있었다.

<표 9> 매개효과 분석결과

경로	Indirect Effect	Boot SE	Confidence interval 95%		결과	
			Boot LLCI	Boot ULCI		
가설7	변혁적리더십→학습지향성→공공봉사동기	.1036	.0072	.0898	.1178	채택
가설8	변혁적리더십→학습지향성→적극행정	.1019	.0063	.0897	.1144	채택
가설9	변혁적리더십→자기효능감→공공봉사동기	.1069	.0078	.0923	.1228	채택
가설10	변혁적리더십→자기효능감→적극행정	.1268	.0082	.1112	.1434	채택
가설11	변혁적리더십→공공봉사동기→적극행정	.1490	.0087	.1319	.1666	채택
가설12	학습지향성→공공봉사동기→적극행정	.1876	.0092	.1703	.2059	채택
가설13	자기효능감→공공봉사동기→적극행정	.2135	.0105	.1928	.2341	채택

5. 조절효과 분석

1) 조절변수(채용제도): 대응별 모수비교

본 연구에서는 채용제도의 조절효과를 분석하기 위해 공개경쟁채용 공무원과 경력경쟁채용 공무원 및 기타 공무원으로 2개의 집단으로 구분했다. 채용제도는 비메트릭변수이므로, 조절효과의 분석을 위해 대응별 모수비교에 의한 방법을 활용하였다. 대응별 모수비교에 의한 방법은 비제약모델에서 개별 모수의 차이를 검증하는 방법으로 두 모수의 차이는 z 통계량으로 볼 수 있다. 따라서 두 모수의 차이가 ± 1.96 이상이면 $\alpha=0.05$ 에서 유의적이라고 판단한다.

공개경쟁채용 그룹의 경우 ‘학습지향성’에서 ‘공공봉사동기’로 가는 경로는 Label이 ‘a_1’로, ‘변혁적리더십’에서 ‘공공봉사동기’로 가는 경로는 Label이 ‘b_1’로, ‘자기효능감’에서 ‘공공봉사동기’로 가는 경로는 Label이 ‘c_1’로, ‘학습지향성’에서 ‘적극행정’으로 가는 경로는 Label이 ‘d_1’로, ‘공공봉사동기’에서 ‘적극행정’으로 가는 경로는 Label이 ‘e_1’로, ‘자기효능감’에서 ‘적극행정’으로 가는 경로는 Label이 ‘f_1’로 명칭이 부여되었다.

경력경쟁채용 및 기타 그룹의 경우 ‘학습지향성’에서 ‘공공봉사동기’로 가는 경로는 Label이 ‘a_2’로, ‘변혁적리더십’에서 ‘공공봉사동기’로 가는 경로는 Label이 ‘b_2’로, ‘자기효능감’에서 ‘공공봉사동기’로 가는 경로는 Label이 ‘c_2’로, ‘학습지향성’에서 ‘적극행정’으로 가는 경로는 Label이 ‘d_2’로, ‘공공봉사동기’에서 ‘적극행정’으로 가는 경로는 Label이 ‘e_2’로, ‘자기효능감’에서 ‘적극행정’으로 가는 경로는 Label이 ‘f_2’로 명칭이 부여되었다. 조절효과의 분석 결과 상세한 사항은 아래 <표 10>과 같다.

<표 10> 대응별 모수비교에 의한 조절효과 분석

경로		모수 Label		두 모수의 차이	결과
		공개경쟁	경력채용 등		
가설14	학습지향성→공공봉사동기	a_1	a_2	-0.507	기각
가설15	변혁적리더십→공공봉사동기	b_1	b_2	0.709	기각
가설16	자기효능감→공공봉사동기	c_1	c_2	0.45	기각
가설17	학습지향성→적극행정	d_1	d_2	-1.41	기각
가설18	공공봉사동기→적극행정	e_1	e_2	1.518	기각
가설19	자기효능감→적극행정	f_1	f_2	-2.093	채택

<표 8>에서 보는 바와 같이, ‘학습지향성’에서 ‘공공봉사동기’로 가는 경로에서의 두 모수(a_1, a_2)의 차이는 -0.507으로, ‘변혁적리더십’에서 ‘공공봉사동기’로 가는 경로에서의 두 모수(b_1, b_2)의 차이는 0.709로, ‘자기효능감’에서 ‘공공봉사동기’로 가는 경로에서의 두 모수

(c_1, c_2)의 차이는 0.45로, ‘학습지향성’에서 ‘적극행정’으로 가는 경로에서의 두 모수(e_1, e_2)의 차이는 1.518로 나타나 절대값이 임계치 ± 1.96 보다 작기 때문에 두 모수의 차이는 $\alpha = 0.05$ 에서 유의하지 않다고 판단한다.

다만, ‘자기효능감’에서 ‘적극행정’으로 가는 경로에서의 두 모수(f_1, f_2)의 차이는 -2.093으로 나타나, 절대값이 임계치 ± 1.96 보다 크기 때문에 두 모수의 차이는 $\alpha = 0.05$ 에서 유의하다고 판단한다. 따라서 채용제도는 자기효능감과 적극행정 사이를 조절하는 것으로 나타나 가설 19는 채택되었다. 참고로 ‘자기효능감’에서 ‘적극행정’으로 가는 경로의 간접효과(indirect effect)는 경력경쟁채용 및 기타 그룹(0.217)이 공개경쟁채용 그룹(0.179)보다 높은 것으로 나타났다는데, 이는 직무성고가 직무만족을 견인한다는 Porter & Lawler의 성과만족이론으로 설명할 수 있을 것이다. 이미 민간에서 명확한 직무성고에 대한 경험을 인정받고 입직한 경력경쟁채용 및 기타 그룹이 그 성공경험을 근거로 자기효능감에서 적극행정을 가는 경로의 간접효과가 더 높을 것으로 추론할 수 있다. 이러한 분석결과는 선행연구(박운 등, 2020; 안희정 등, 2013; 박순애 등, 2018)의 결과와 맥을 같이 한다.

현재 국가공무원법 (제 28조 2항)은 경력경쟁채용을 허용하는 13가지 경우를 지정하고 있고 주로 전문·특수 분야의 자격증, 경력, 학위 등 일정한 자격조건을 갖춘 전문인재를 채용하는 것을 주요 목적으로 하고 있다. 즉, 정부는 경력경쟁채용제도를 적극 시행하고 내재화함으로써 공직에 다양한 인재들을 유치하여 각종 공공정책 및 제도의 전문성을 확보하여 행정의 전문성과 효과성을 제고하려는 시도를 하고 있고 본 연구에서 나타난 조절효과의 결과는 이러한 채용의 다양성을 높이고자 하는 제도적 노력들이 일정정도 성과를 보이고 있다고도 해석될 수 있다.³⁾ 이러한 상황을 고려할 때 경력 경쟁채용으로 임용된 전문행정가를 위한 차별화된 경력개발경로를 마련하여 전문성을 계속적으로 유지, 발전시킬 수 있도록 지원하는 노력이 필요하다. 이러한 차원에서, 최근 활발하게 논의되고 있는 전문직공무원제도의 채용 및 승진에 대한 개선방안과 함께 일반행정가와 전문행정가를 구분하여 육성해 나가는 투트랙형 경력개발제도 (two-track career development path) 등의 내용은 매우 의미가 있다고 보여진다.

2) 조절변수(직급) - Little 등(2006) 접근법

본 연구에서는 직급의 조절효과를 분석하기 위해 1~4급, 5급, 6~7급, 8~9급으로 응답한 인구통계학적 설문을 활용하였다. 직급은 메트릭변수이므로, 조절변수가 메트릭변수인 경우에는 상호작용효과분석을 통해 조절효과를 분석한다. 본 논문에서는 조절효과 분석을 위해 Little 등

3) 인사혁신통계연보 (2018)에 따르면, 최근 7년간 (2010~2017) 일반직 국가공무원 신규채용 중 경력경쟁채용 (51.1%~59.5%)이 공개경쟁채용 (40.5%~48.9%)의 규모를 지속적으로 추월하고 있다.

(2006) 접근법을 활용하였다. Little 등(2006) 접근법에 의한 조절효과 분석 방법은 Marsh 등의 평균중심화에 의한 비제약 접근법의 대안으로 제안된 직교화 접근법(orthogonalizing approach)이다. Little 등(2006) 접근법은 독립변수의 관측변수와 조절변수의 관측변수를 각각 곱하여 상호작용항에 해당하는 지표를 만들어 종속변수에 미치는 영향관계를 보았을 때, 상호작용항의 회귀계수가 통계적으로 유의하면 조절효과가 있다고 판단한다. 조절효과의 분석결과 상세한 사항은 아래 <표 11>과 같다.

<표 11> Little 등(2006) 접근법에 의한 조절효과 분석

경로	Estimate	S.E.	C.R.	P	결과
가설20 학습지향성*직급→공공봉사동기	23.306	12.607	1.849	0.065	기각
가설21 변혁적리더십*직급→공공봉사동기	0.022	0.016	1.363	0.173	기각
가설22 자기효능감*직급→공공봉사동기	-0.016	0.022	-0.701	0.483	기각
가설23 학습지향성*직급→적극행정	-0.003	0.019	-0.164	0.869	기각
가설24 공공봉사동기*직급→적극행정	-0.063	0.02	-3.18	0.001	채택
가설25 자기효능감*직급→적극행정	-0.06	0.019	-3.181	0.001	채택

***.p<0.001

<표 11>은 Little 등(2006) 접근법에 의한 조절효과 분석의 결과로, 추정된 표준화계수와 유의성 값을 제시해줌으로써 연구가설의 검증결과를 보여주고 있다. 우선, 직급이 학습지향성과 공공봉사동기 사이를 조절할 것이라는 가설 20과 변혁적리더십과 공공봉사동기 사이를 조절할 것이라는 가설 21, 자기효능감과 공공봉사동기 사이를 조절할 것이라는 가설 22는 경로계수의 추정치 값이 유의하게 나타나지 않아 기각되었다. 또한 직급이 학습지향성과 적극행정 사이를 조절할 것이라는 가설 23은 경로계수의 추정치 값이 유의하게 나타나지 않아 기각되었다.

다만, 직급이 공공봉사동기와 적극행정 사이를 조절할 것이라는 가설 24와 자기효능감과 적극행정 사이를 조절할 것이라는 가설 25는 경로계수의 추정치 값이 유의하게 나타나 채택되었다. 따라서 직급은 자기효능감과 적극행정 사이를 조절하는 것으로 나타났다. 참고로 간접효과의 값이 -0.063과 -0.06으로 각각 나타나 직급이 낮아질수록 공공봉사동기가 적극행정에 미치는 정(+)의 영향과 자기효능감이 적극행정에 미치는 정(+)의 영향을 약하게 할 것으로 예상할 수 있다. 이러한 분석결과는 Deci & Ryan(1985)의 자기결정성 이론(SDT)으로 설명할 수 있을 것이다. 공직사회에서는 입직한 직급에 따라 자율성(autonomy)과 재량권(discretion)에 대해 많은 차이를 보이고 있다. 자율성과 재량권이 많이 부여될수록 더 강한 내재적 동기를 유발하여 보다 높은 성과를 가져올 가능성이 높는데, 공직사회에서 직급이 높을수록 직무성과를 직접 경험할 가능성이 높을 것으로 추론할 수 있다. 이러한 근거로 입직 당시부터 자율성을 다른 직급에 비해 크게 부여받고 국가의 정책에 대한 큰 그림을 그리는 경험을 하는 그룹이 그

성취감을 근거로 자기효능감에서 적극행정을 가는 경로의 간접효과가 더 높을 것으로 추론할 수 있다.

V. 결론 및 정책적 함의

본 연구의 목적은 최근 코로나19와 같이 복잡성과 불안정성이 높고, 국민에게 미치는 영향이 큰 사회문제가 다방면으로 일어나고 있는 환경에서, 정부의 구성원이자 정책집행의 주체인 공무원의 적극행정을 강화할 수 있는 제도적 발전 방향을 제시하기 위함이다. 이에 본 연구는 직무동기이론과 사회인지이론을 바탕으로, 공직사회 상사의 변혁적리더십이 학습지향성 및 자기효능감, 공공봉사동기를 매개로 적극행정에 어떠한 영향을 미치는지, 또한 그 과정에서 채용제도(공개경쟁채용, 경력경쟁채용)와 직급이 조절변수로서 각각 어떻게 작용하고 있는지를 알아보기 위해 실증 분석을 진행하였다. 실증 분석을 진행함에 있어 한국행정연구원의 2019년 공직생활실태조사 데이터를 활용하였으며, SPSS 22.0와 AMOS 20.0 프로그램을 통해 분석하였다. 지금까지 국내 학계에서는 적극행정 개념에 대한 탐색적 연구를 비롯하여, 최근 공직사회에서 시행되고 있는 적극행정 제도와 우수사례에 대한 분석을 통한 시사점 도출이 주를 이루고 있었으며, 적극행정의 선행요인에 관한 연구는 중요성에 비해 매우 부족한 실정이다. 특히 적극행정의 개념에 대해 '공공가치를 토대로 적극성과 창의성이 요구되는 행태'라는 공통적인 논의가 있음에도 불구하고, 적극행정의 선행요인으로서 공공봉사동기, 학습지향성, 자기효능감의 효과를 검증한 연구는 극히 소수에 불과하였다는 점이 본 연구를 시작하게 된 동인이라 할 수 있다. 또한 실무적으로 적극행정을 확산하기 위한 인사혁신처의 인사전략에 시사점을 제시한다는 점에서 본 연구의 중요성을 찾을 수 있다.

분석결과는 다음과 같다. 첫째, 변혁적리더십은 학습지향성, 자기효능감, 공공봉사동기에 각각 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설1, 2, 3 채택). 변혁적리더십이 학습지향성과 자기효능감을 강화한다는 분석결과는 민간 조직을 대상으로 한 다수의 선행연구 결과와 일맥상통한다(강민완, 2014; 정대용 등, 2011; 박정하, 2016). 하지만 변혁적리더십이 공공봉사동기에 정(+)의 영향을 미친다는 연구결과는 기존 선행연구의 결과와 다소 차이를 보인다. 허성욱(2017)의 연구에서는 변혁적리더십이 공공봉사동기와 부정적 관련성을 가지고 있는 것으로 나타난 반면, 김지수·윤수재(2019)의 연구에서는 변혁적리더십이 공공봉사동기를 매개하여 공무원의 혁신행동을 유의하게 높이는 것으로 나타났다. 따라서 변혁적리더십과 공공봉사동기의 관계성에 대해 추후 보다 정밀한 논의가 필요할 것으로 사료된다.

둘째, 학습지향성과 자기효능감은 공공봉사동기에 각각 정(+)의 영향을 미치고 있었으며,

공공봉사동기는 적극행정에 직접적으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설4, 5, 6 채택). 공공봉사동기가 적극행정에 정(+)의 영향을 미친다는 사실은, 공공봉사동기가 적극행정에 긍정적인 영향을 미친다는 강나을 등(2019)의 연구결과를 지지하는 분석결과이다.

셋째, 학습지향성과 자기효능감은 모두 변혁적리더십과 공공봉사동기의 사이와, 변혁적리더십과 적극행정 사이를 매개하고 있었다(가설7, 8, 9, 10 채택). 즉, 변혁적리더십은 학습지향성 또는 자기효능감을 매개로 공공봉사동기와 적극행정에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인하였다.

넷째, 공공봉사동기는 ‘변혁적리더십과 적극행정’, ‘학습지향성과 적극행정’, ‘자기효능감과 적극행정’ 사이를 매개하고 있음을 확인했다(가설11, 12, 13 채택). 즉, 변혁적리더십, 학습지향성, 자기효능감은 각각 공공봉사동기를 매개로 적극행정에 유의한 영향을 미치고 있었다. 우선 변혁적리더십이 공공봉사동기를 매개로 적극행정에 정(+)의 영향을 미친다는 분석 결과는, 변혁적리더십이 공공봉사동기를 매개로 혁신행동에 큰 영향을 미친다는 기존 선행연구(김지수 등, 2019) 결과를 지지하며, 마찬가지로, 상사의 변혁적리더십이 부하직원의 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 기존의 연구 결과들과 일맥상통하다(양동민·심덕섭, 2013; 최범호·정현우·류태모, 2015; 최석봉 등, 2010; 김태호·노종호, 2010). 이는 제조업, 서비스업 등 민간영역에서 뿐 아니라 공공영역에서도 상사의 변혁적리더십이 조직원들의 혁신행동과 적극행정을 이끄는 데 유의미한 역할을 한다는 것을 보여준다. 한편, 공공부문에서 학습지향성과 적극행정 간의 관계에 대한 연구는 전무했기 때문에 본 연구의 분석결과가 매우 중요하다. 학습지향성이 공공봉사동기를 매개로 적극행정에 정(+)의 영향을 미친다는 결과는 학습지향성이 혁신행동에 정(+)의 영향을 미친다는 경영학에서의 기존 선행연구 결과를 지지한다(민병원, 2018). 또한 학습지향성이 변혁적리더십과 혁신행동 사이에서 부분매개하고 있음을 증명한 최석봉 등(2010)의 연구결과와, 변혁적리더십이 학습지향성의 매개를 통해 혁신성에 유의한 영향을 미친다는 정대용 등(2010)의 연구결과와 일맥상통한다. 이는 학습지향성이 민간 조직에서의 혁신행동 유발에 있어서는 물론 공공조직에서도 적극행정을 유도하는 핵심적인 요인이라고 해석할 수 있다.

다섯째, 채용형태(공개경쟁채용, 경력경쟁채용)에 따른 조절효과 검증에 있어서, 채용유형은 자기효능감과 적극행정 사이에서 조절효과가 있는 것으로 나타났다(가설19 채택). 즉 본인이 업무상 성과나 책임을 달성하고 있다는 인식이 강할수록, 독창적인 업무수행 방식 고안 노력, 새로운 아이디어 개발, 적극적인 노력, 공직 의무 및 공공가치 준수 등 적극행정이 제고되는 것을 의미한다. 이는 직무성과가 직무만족을 이끈다는 Porter & Lawler의 성과만족이론을 통해 해석해볼 수 있다. 즉, 성과를 달성함으로써 직무만족이 발생하게 되고, 성과를 통해 도출된 직무만족이 보다 높은 차원의 성과, 즉 적극행정을 재생산해낸 것으로 이해할 수 있다.

또한 이러한 '자기효능감'에서 '적극행정'으로 가는 경로의 간접효과(indirect effect)가 경력경쟁채용 및 기타 그룹(0.217)이 공개경쟁채용 그룹(0.179)보다 높다는 분석결과는, 채용 유형별로 공무원들의 행태가 다르다는 선행연구(박운 등, 2020; 안희정 등, 2013; 박순애 등, 2018)의 결과와 맥을 같이 한다.

여섯째, 직급(1~4급, 5급, 6~7급, 8~9급)에 따른 조절효과 검증에서, 직급은 공공봉사동기와 적극행정 사이에서, 자기효능감과 적극행정 사이에서 조절효과를 지니는 것으로 나타났다(가설 24, 25 채택). 즉, 9~8급, 7~6급, 5급을 거쳐 4~1급까지 직급이 올라갈수록 '공공봉사동기'와 '자기효능감'이 공무원의 적극행정에 미치는 정(+)의 영향이 커진다는 것을 의미한다. Deci & Ryan(1985)의 자기결정성 이론(SDT)에 따르면 개인에게 자율성(autonomy)이 많이 부여될수록 더 강한 내재적 동기를 유발하여 보다 높은 성과를 가져오게 된다. 한국 공직사회의 맥락에서 '직급'은 업무자율성에 있어서 가장 핵심적인 요인이라고 할 수 있으며⁴⁾, 따라서 본 연구에서 직급이 높아짐에 따라 공공봉사동기와 자기효능감이 적극행정에 미치는 정(+)의 영향력이 커진다는 분석결과는, SDT이론을 통해 한국 공직사회에 대해 이론적으로 유추하였던 부분⁵⁾을 실증적으로 규명하였다는 점에서 유의미하다.

종합하자면, 변혁적리더십, 학습지향성, 자기효능감은 각각 공공봉사동기에 직접적인 긍정적 영향을 미치며, 변혁적리더십의 경우, 학습지향성과 자기효능감을 매개로 공공봉사동기와 적극행정에 정(+)의 영향을 미치고 있었다. 또한 공공봉사동기가 적극행정에 직접적인 정(+)의 영향을 줄을 규명하였으며, 채용제도와 직급은 적극행정을 실현함에 있어 유의한 조절변수로 작용함을 밝혔다. 특히 본 연구결과에서 주목할 점은, 학습지향성이 공공봉사동기 및 적극행정의 주요 변인이라는 점과, 자기효능감과 적극행정 사이를 채용형태가 조절하고 있다는 사실, 직급이 '공공봉사동기와 적극행정' 및 '자기효능감과 적극행정' 사이를 조절하고 있다는 사실이다. 이러한 분석결과를 바탕으로 인사혁신처 혹은 광역자치단체 인사조직 전략의 발전 방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 변혁적리더십이 학습지향성, 자기효능감, 공공봉사동기의 매개를 통해 적극행정에 유의한 정(+)의 영향력을 미치므로, 공직사회 상사가 변혁적리더십을 발휘할 수 있는 환경을

4) Hackman & Oldham에 따르면 업무자율성은 조직구성원들이 업무를 수행할 때 갖게 되는 독립성과 재량을 의미하는데, 현재 제급제를 기반으로 하고 있는 한국 공공조직 맥락에서, 한국공무원들은 공무원 법상의 체계 하에서 제약을 받으며 직급별로 업무 수행에 있어 다른 권한을 부여받는다(강나을 등, 2019). 이를 고려했을 때, 공무원들은 직급에 따라 각기 다른 수준의 업무자율성을 가지고 있음을 예상할 수 있다. 실제로 2018년 공직생활실태조사에 따르면, 9급에서 1급으로 직급이 올라갈수록 '업무자율성 인식'이 높은 것으로 나타났다.

5) 더 나아가 자기결정성 이론(SDT)을 통해 보았을 때, 이러한 직급에 기인한 업무자율성의 차이에 따라 공무원 개인의 내재적 동기인 공공봉사동기 및 성과측면의 적극행정에 있어서도 차이가 있을 것으로 예상해볼 수 있다.

조성해야 한다. 특히 변혁적리더십의 주요 요소(Bass, 1990)인 영감적 동기부여, 지적 자극, 이상화된 영향력, 개별적 고려 중 학습지향성과 관련된 지적 자극의 요소가 적극적으로 발현될 수 있도록 공직 내 우수사례 발굴, 롤 모델 구축, 국·과장 등 중간관리자를 대상으로 한 리더십 교육 등이 복합적으로 작용할 필요가 있다.

둘째, 학습지향성이 공공봉사동기와 적극행정에 유의한 정(+)의 영향력을 미치므로, 학습지향성을 제고하기 위한 방안으로 기존의 공무원 상시학습제도의 개선이 필요하다. 기존의 상시학습제도는 매년 100시간을 채우기 위한 명목상의 학습, 업무와 단절된 학습, 100시간이라는 의무시간으로 인해 내재적 동기에 따른 학습보다 무동기적 학습형태 초래의 한계를 지니고 있었다. 하지만 본 연구에서 규명하였듯이, 학습지향성은 공공봉사동기를 제고시킬 뿐 아니라, 무사안일이라는 공직사회의 꼬리표를 떼고 공직 내 적극행정 문화를 형성할 수 있는 주요 요인이므로, 학습지향성을 높이기 위한 제도적인 노력이 절실하다. 이에 공무원들의 학습에 대한 동기부여 및 자발적인 학습행태를 제고하기 위해 상시학습제도 개편에 대한 고민과 함께, AI 및 big data 기반의 개별 학습자 맞춤형 콘텐츠 제공, 공무원 연구모임 등이 유명무실화 되지 않고 활성화될 수 있도록 제도적 개선이 필요하다.

셋째, 변혁적리더십, 학습지향성, 자기효능감은 공공봉사동기를 매개로 적극행정에 유의한 정(+)의 영향력을 미치고 있으며, 공공봉사동기가 적극행정에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 연구결과를 통해 볼 때, 공직 내 공공봉사동기의 제고가 적극행정 실현의 관건이라 할 수 있다. 따라서 공직사회 인사기능 전반을 아우르는 거시적이고 전략적인 인적자원관리의 관점에서 공공봉사동기를 제고할 수 있는 방안을 마련해야 한다. 다만, 공공봉사동기 또한 '동기'의 일종이기에 인위적으로 변화시키기 어렵다는 점을 고려했을 때(정연우·박성민, 2019), 공공봉사동기를 제고하기 위한 방안으로 인적자원의 유지·활용, 평가·보상, 교육·훈련의 관점에서만 접근할 것이 아니라, 공무원 모집·선발의 단계에서부터 높은 공공봉사동기를 지닌 공공인재를 선발하고자 하는 노력이 필요하다. 특히 채용유형(공개경쟁채용, 경력경쟁채용)은 자기효능감과 적극행정 사이에서 조절효과를 지니기 때문에, 추후 채용 유형에 따른 공무원의 행태에 대한 심도 있는 분석 및 그에 따른 선발 제도설계가 필요하다.

한편, 본 연구는 공직사회 조직에서 적극행정을 제고하고 확산할 수 있는 요인으로서 변혁적리더십을 규명했고, 변혁적리더십이 학습지향성과 자기효능감, 공공봉사동기를 매개로 적극행정을 제고할 수 있음을 밝히며 실무적 시사점과 다양한 정책적 함의를 제공하였지만, 다음과 같은 한계점이 있어 이를 보완하는 추가적인 연구가 필요하다. 첫째, 본 연구는 변혁적리더십이 적극행정에 미치는 영향력을 실증적으로 규명하기 위해 요인간의 관계 위주로 연구되어 실무적 기여도에 치중하여 이론적 기여도가 부족하다는 한계가 있을 수 있다. 따라서 향후에는 변혁적리더십 외에 다양한 리더십을 독립변수로 개발하여 세분화한 연구로 다양한 형태

의 공공사회 관련 조직이론에 기여할 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구는 중앙부처와 광역자치단체 소속 공무원을 연구대상으로 하여 진행되었는데, 이는 조직규모의 특성을 연구에 고려하지 않아 연구의 한계가 있을 수 있다. 향후에는 중앙부처와 광역자치단체로 구분하여 연구를 진행하는 등 보다 다양한 조직특성을 고려하여 연구의 타당성을 제고할 수 있을 것이다. 셋째, 본 연구에서 독립변수인 변혁적리더십은 이론적으로 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극, 이상적 영향력, 영감적 동기부여 등 다양한 하위 요인들로 구성되어 있기 때문에, 향후 연구에서는 종속변수인 적극행정과의 관계에서 변혁적리더십 하위요소 간 관계를 규명하여 보다 효과적인 공공부문 리더십 개발을 기대해볼 수 있으며, 채용형태 별 학습지향성, 공공봉사동기, 적극행정 제고에 이론적, 실무적으로 더욱 기여할 수 있을 것이다.

참고 문헌

- 강나울. (2020). 「공직 내 적극행정의 영향요인에 관한 연구: 조직 행태주의적 관점에서」. 서울. 성균관대학교 국정전문대학원 석사학위논문.
- 강나울·박성민. (2019). 공직 내 적극행정문화 확산을 위한 결정요인 연구. 「한국행정학회 학술발표논문집」. 2281-2312.
- 강나울·박성민. (2019). 공직 내 적극행정의 영향요인에 관한 연구: 조직 행태주의적 관점에서. 「한국행정논집」. 31-4. 879-909.
- 강민완. (2014). 민간경비 경영자의 변혁적리더십이 구성원의 학습지향성 및 조직혁신 행동에 미치는 영향. 「한국재난정보학회논문집」. 10-2. 264-273.
- 고재권·김용운. (2020). 변혁적리더십과 거래적 리더십이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국인사행정학회보」. 19-1. 73-91.
- 권순일. (2019). 「혁신적 조직문화와 변화관리역량이 혁신행동에 미치는 영향: 공공봉사동기(PSM)을 매개효과로」. 서울. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 김국진·강지선. (2019). 직무자율성과 목표명확성이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향: 관리자와 비관리자 간 차이를 중심으로. 「한국인사행정학회보」. 18-4. 1-32
- 김명식. (2014). 민간경력자의 공직채용 확대과제와 방향. 「한국치안행정논집」. 11-3. 45-66
- 김봉환. (2011). 변혁적-거래적 리더십과 창의성 간의 관계에 대한 매개효과 연구. 「기업과혁신연구」. 4-2. 1-33.
- 김석용. (2020). 공공조직의 사회적 자본, 조직몰입 및 조직성과와의 관련성 연구 - 자기효능감의 조절효과를 중심으로 -. 「한국자치행정학회보」. 34-2. 207-232.
- 김지수·윤수재. (2019). 변혁적리더십이 공공봉사동기를 매개로 혁신행동에 미치는 영향분석: 지방자치단체 공무원을 중심으로. 「한국인사행정학회보」. 18-4. 53-75.

- 김지훈 (2020). 「공공기관 상사의 변혁적리더십이 구성원의 직무성과에 미치는 영향: 탐색활동의 매개효과와 학습지향성의 조절효과를 중심으로」. 울산. 울산대학교 대학원 석사학위논문.
- 김태호·노종호. (2010). 공공봉사동기가 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구. 「행정논총」. 48-3. 143-168.
- 김호균. (2019). 적극행정과 공공가치 (public values) 의 실현: 조직문화와 리더십이론을 중심으로. 「한국인사행정학회보」. 18-4. 257-272.
- 김호정. (2019). 공공봉사동기 (PSM) 이론의 주요 쟁점: 발단. 내용. 평가. 「한국행정학보」. 53-4. 1-26.
- 민병원. (2018). 조직구성원의 학습지향성이 혁신행동에 미치는 영향. 「한국인사관리학회 학술대회 발표논문집」. 2018. 154-186.
- 류은영·유민봉. (2008). 변혁적·거래적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 있어 리더 감성지능의 매개효과. 「한국행정학보」. 42-4. 151-177.
- 박성민. (2019). 두려움 없는 조직 만들기 프로젝트: 적극행정 내재화 전략을 중심으로. 「한국행정학회 학술발표논문집」. 501-522.
- 박순애·최진섭·이혜연. (2018). 공직 채용제도가 성과에 미치는 영향: 경력경쟁채용을 중심으로. 「한국인사행정학회보」. 17-4. 81-107
- 박윤. (2019). 적극행정의 개념에 관한 연구. 「한국인사행정학회보」. 18-4. 273-283.
- 박윤·심형인. (2020). 공무원 채용제도에 따른 공직봉사동기, 조직공정성, 조직몰입에 대한 탐색적 연구-공개채용과 경력채용 집단 간 비교를 중심으로. 「GRI 연구논총」. 22-2. 339-365.
- 박정호. (2019). 조직행태이론이 적극행정에 주는 시사점. 「한국인사행정학회보」. 18-4. 283-294.
- 박주원·조윤직. (2016). 공공봉사동기가 조직구성원의 태도와 성과에 미치는 영향. 「한국행정학회 학술발표논문집」. 543-572.
- 안희정·김태룡(2013). 경력경쟁채용제도의 효과성에 관한 연구. 「한국비교정부학보」. 17-3. 145-174
- 양동민·심덕섭. (2013). 변혁적리더십이 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향: 개인적 동일시와 사회적 동일시의 매개효과. 「경영학연구」. 42-1. 121-152.
- 안희철. (2016). 「조직구성원의 인적특성이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 조직 학습지향성 및 변혁적리더십의 조절효과를 중심으로」. 서울. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 박성민·오화선. (2014). 공직봉사동기가 직무만족에 미치는 영향력 분석: 개인-조직 적합성 및 개인-직무 적합성의 매개효과를 중심으로. 「한국정책학회 춘계학술발표논문집」. 231-258.
- 왕태규·조성한·주영종. (2018). 공무원의 역량, 동기, 기회가 조직성과에 미치는 영향: 공공봉사동기의 조절효과를 중심으로. 「한국행정연구」. 27-2. 83-113.
- 유병규·이영균. (2019). 공무원의 자기효능감이 조직몰입에 미치는 영향: 직무열의의 매개효과를 중심으로. 「한국공공관리학보」. 33-4. 59-76.
- 이승주·안소영. (2019). 공무원의 인적·제도적·환경적 요인이 혁신행동에 미치는 영향: 일반직 공무원의 직급별 차이를 중심으로. 「한국인사행정학회보」. 18-2. 187-208
- 이신영. (2018). 「조직지원인식, 학습목표지향성, 직원몰입, 혁신행동 간의 구조적 관계」. 서울. 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 국내석사학위논문.

- 이종수. (2019). 적극행정의 적극화. 조건과 전략. 「한국행정학회 학술발표논문집」. 483-498.
- 이지영. (2018). 「공공기관에서의 변혁적리더십과 서번트 리더십의 성과 비교: 직무만족과 직무몰입을 기준으로」. 서울. 고려대학교 노동대학원 석사학위논문.
- 이하영. (2017). 「인적자원관리가 공무원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 :자기효능감의 매개효과에 대한 성과군 별 차이를 중심으로」. 서울. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 인사혁신처 (2019). 국민의 기대 그 이상! 적극행정.
- 임재영·문국경·조혜진. (2019). 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향 그리고 거래적. 변혁적리더십의 조절효과. 「한국사회와 행정연구」. 30-2. 31-53.
- 임재혁·박종구. (2018). 공공단체회원들의 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 영향. 「한국정책연구」. 18-1. 79-102.
- 임진혁·이장희. (2017). 변혁적리더십과 자기효능감이 정성적 성과에 미치는 영향 - 기업가정신의 매개효과를 중심으로. 「한국창업학회지」. 12-2. 278-303.
- 정동섭·이희욱. (2019). 변혁적리더십이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향-직무열의의 매개효과. 「예술인문사회 융합 멀티미디어 논문지」. 9-5. 967-975.
- 정대용·김희숙. (2011). 변혁적리더십이 창의성에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국인사관리학회 학술대회 발표논문집」. 243-257.
- 정대용·박권홍. (2010). 중소기업 최고경영자의 변혁적리더십이 기업성장에 미치는 영향. 「경영교육연구」. 62-1. 245-270.
- 정연우·박성민. (2019). 공직가치 제고를 위한 행동주의적 분석연구: 공공봉사동기의 통제효과 검증을 중심으로. 「한국인사행정학회보」. 18-4. 171-199.
- 정준수. (2018). 「변혁적리더십과 자기효능감이 혁신과업행동에 미치는 영향 :조직지원인식의 조절효과를 중심으로」. 성남. 가천대학교 대학원 박사학위논문.
- 정지용·김지수. (2020). 리더십이 공공봉사동기와 분배의 공정성을 매개로 혁신행동에 미치는 영향: 중앙-지방 공무원 간 비교를 중심으로. 「한국조직학회보」. 17-1. 63-86.
- 조길환·이덕로·이혜진. (2017). 변혁적리더십이 직무태도에 미치는 영향: 긍정적. 부정적 정서의 매개효과와 자기효능감의 조절효과를 중심으로. 「한국경영학회 통합학술발표논문집」. 783-810.
- 조태준. (2019). 적극행정 촉진을 위한 인사제도 발전방안:[적극행정 운영규정]을 중심으로. 「한국인사행정학회보」. 18-4. 311-324.
- 진윤희. (2018). 지방정부 산하기관 종사자의 심리적 자본이 학습지향성에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과. 「국가정책연구」. 32-2. 1-21.
- 진윤희. (2019). 공기업 종사자의 자기효능감이 맥락수행에 미치는 영향: 개인학습지향성의 매개효과 검증. 「융합사회와 공공정책 (구 공공정책과 국정관리)」. 13-3. 204-231.
- 최범호·정현우·류태모. (2015). 상사의 변혁적리더십이 부하의 셀프리더십과 혁신행동에 미치는 영향-여행사 종업원을 대상으로. 「인적자원관리연구」. 22-5. 165-186.
- 최무현. (2019). 적극행정의 개념적 다양성에 기반한 발전방향에 관한 연구. 「한국인사행정학회보」. 18-4. 325-338.

- 최석봉·문계완·김경환. (2010). 변혁적리더십이 혁신행동에 미치는 영향-학습지향성과 조직몰입의 매개 효과검증. 「인적자원관리연구」. 17-4. 225-242.
- 황규하. (2016). 「ICT산업 CEO의 변혁적리더십이 구성원의 행동에 미치는 영향」. 서울. 서울벤처대학원 대학교 박사학위논문.
- 황창호·김정숙·최정인·문명재. (2019). 공공조직 리더십이 구성원의 조직몰입에 미치는 영향: 조직구조의 조절효과를 중심으로. 「국가정책연구」. 33-1. 31-56.
- 허성욱. (2017). 리더십 유형이 공공봉사동기 및 조직시민행동에 미치는 영향: 역할 갈등의 조절효과 탐색. 「지방정부연구」. 21-3. 495-515.
- Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.
- Bass, B. M & Avolio, B. J. (1990). *The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development, Research in Organizational Change and Development*. CT: JAI Press.
- Broekema, W. & Porth, J. & Steen, T. & Torenvlied, R. (2019). Public leaders' organizational learning orientations in the wake of a crisis and the role of public service motivation. *Safety science*. 113. 200-209.
- Caillier, J. G. (2014). Toward a better understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: A preliminary study. *Public Personnel Management*. 43-2. 218-239.
- Choi, S. (2014). Learning orientation and market orientation as catalysts for innovation in nonprofit organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*. 43-2. 393-413.
- Gong, Y. & Huang, J. C. & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of management Journal*. 52-4. 765-778.
- I. Dweck, C. S. & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*. 95. 256-273.
- Im, T. & Campbell, J. W. & Jeong, J. (2016). Commitment intensity in public organizations: Performance, innovation, leadership, and PSM. *Review of Public Personnel Administration*. 36-3. 219-239.
- Irving Yi Feng, H. & H. Wan Ling. (2011). Public Service Motivation and Perception of Self-efficacy. *한국행정학회 학술발표논문집*. 1-9.
- Jacobsen, C. B. & Bøgh Andersen, L. (2017). Leading public service organizations: How to obtain high employee self-efficacy and organizational performance. *Public Management Review*. 19-2. 253-273.
- Miao, Q. & Newman, A. & Schwarz, G. & Cooper, B. (2018). How leadership and public service motivation enhance innovative behavior. *Public Administration Review*. 78-1. 71-81.
- Normann, R. (1985). Developing capabilities for organizational learning. *Organizational strategy and change*. 217-48.

- Jensen, U. T. & Bro, L. L. (2018). How transformational leadership supports intrinsic motivation and public service motivation: The mediating role of basic need satisfaction. *The American Review of Public Administration*. 48-6. 535-549.
- Perry, J. L. & Wise, L. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*. 50-3. 367-373.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*. 25-1. 54-67.
- Sinkula, J. M. & Baker, W. & Noordewier, T. G. (1997). A Framework for Market-Based Organization Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 25. 305-318.
- Slater, S. F. & Narver J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*. 59-3. 63-74.
- Weiner, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*. 7-3. 52-65.
- Weisberg, R. W. (1999). *Creativity and Knowledge: A challenge to theories*. Handbook of Creativity. 226.

A Study on the Relationship between Transformational Leadership in Public Sector and Active Administration of Public Officials: Focused on Behavioral Mediating Effects, Moderating Effects of Recruitment System and Grade

Kim, Jae Hyoung, Kim, Sung Yeop, Oh, Su Yeon & Park, Sung Min

This study was intended to analyze the relationship between transformational leadership in public sector and active administration of public officials in order to strengthen the active administration of public officials in a situation where the role of government and public officials is urgently needed nationwide, such as COVID-19. Specifically, it was intended to study the impact of transformational leadership on the active administration of public officials through the medium of public officials' behavior (learning orientation, self-efficacy, and public service motivation). It was also intended to present practical implications to the government's personnel strategy by verifying the impact of the recruitment system and rank in relation to transformational leadership, learning orientation, self-efficacy and public service motivation, and the relationship between public service motivation and active administration.

According to the research results, transformational leadership has positive influence on learning orientation, self-efficacy and public service motivation respectively, learning orientation and self-efficacy have positive influence on public service motivation, and public service motivation has positive influence on active administration. In addition, transformational leadership has positive influence on public service motivation through each medium of learning orientation and self-efficacy, and transformational leadership, learning orientation, and self-efficacy have positive influence on active administration through public service motivation. However, it has been shown that the recruitment system has a significant effect as a moderator variable only in the relationship between self-efficacy and public service motivation, and that the grade has a significant influence as a moderator variable in the relationship between self-efficacy and public service motivation and active administration.

The results of this study can produce the following policy implications in terms of the

operation of government personnel administration. First of all, it is necessary to create an environment where transformational leadership in public sector can be exercised. In addition, in order to enhance learning orientation and self-efficacy, it is necessary to reorganize the permanent learning system, revitalize the learning organization of public officials, and provide customized contents for individual learners. In addition, it is necessary to develop measures to enhance public service motivation in consideration of the influence of public service motivation on active administration, and in particular, it is necessary to actively engage in personnel management and strategically utilize public officials' behavior that varies depending on their types of recruitment and grade.

[Key Words: Transformational Leadership, active administration, learning orientation, self-efficacy, public service motivation, recruitment system, grade]