

공무원의 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향: 윤리적 리더십의 매개효과와 조직문화의 조절효과를 중심으로

The Effects of Public Service Motivation on the Innovative Behavior of Public Officials : With a focus on the mediating effects of ethical leadership and the moderating effects of organizational culture

서귀분*, 최도림**

충남대학교 행정학과*, 충남대학교 행정학부**

Gwi-Bun Seo(kbseo@krivet.re.kr)*, Do-Lim Choi(dmchoi@cnu.ac.kr)**

요약

본 연구의 목적은 공무원의 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향에서 윤리적 리더십의 매개효과와 조직문화의 조절효과를 분석하는 것이다. 이를 위해 한국행정연구원에서 공무원을 대상으로 조사한 2021년 조직생활실태조사 자료를 활용하였다.

연구결과, 공공봉사동기는 혁신행동과 윤리적 리더십에 긍정적인 영향을 미치고, 윤리적 리더십은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 윤리적 리더십은 공공봉사동기와 혁신행동의 관계에서 매개역할을 하는 것으로 나타났으며, 조직문화 중 위계문화와 혁신문화에서 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

이와 같은 연구결과는 다음과 같은 정책적·실무적 시사점을 제시한다. 첫째, 공무원의 국가 경쟁력을 유지하고 공공조직의 변화에 대응할 수 있는 혁신행동을 향상시키기 위해 윤리적 리더십을 강화할 필요가 있다. 둘째, 최근 공무원 시험 경쟁률이 하락하고 있다. 이는 공무원 조직의 관료주의에 대한 MZ세대의 부정적인 직업관이라 볼 수 있다. 따라서 변화하는 시대에 맞게 공무원 조직도 미래지향적인 혁신문화로 변화할 필요가 있다. 셋째, 국민들과 직접 대면하는 공무원들에게 권한위임 등을 통한 유연성과 자율성을 향상시키는 등의 방안을 통해 혁신문화를 조성하는 방안에 대해 논의가 필요하다.

■ 중심어 : | 공공봉사동기 | 혁신행동 | 윤리적 리더십 | 조직문화 |

Abstract

This study aims to examine the mediating effects of ethical leadership and the moderating effects of organizational culture in relation to the impact of public service motivation on innovative behavior by public officials. This research utilizes data from the 2021 Public Employee Perception Survey conducted to public officials by the Korea Institute of Public Administration.

Public service motivation had a positive effect on innovative behavior and ethical leadership, while ethical leadership had a positive effect on innovative behavior. In addition, ethical leadership mediated the relationship between public service motivation and innovative behavior. Under organizational culture, hierarchical and innovative cultures exhibited moderating effects.

The policy and practical implications of these findings are as follows. First, it is important to build ethical leadership in order to retain the national competitiveness of public officials and encourage innovative behaviors that can adapt to changes at public organizations. Second, the competition rate for public service examinations has fallen recently. This may be interpreted as an unfavorable perception of public service bureaucracy among the MZ generation. Consequently, in line with the changing times, the organizations of public officials must adopt to a future-oriented, innovative culture. Third, it is necessary to explore alternative methods for developing an innovative culture, such as giving greater flexibility and autonomy through transfer of authority to public officials who address the public directly.

■ keyword : | Public Service Motivation | Innovative Behavior | Ethical Leadership | Organizational Culture |

접수일자 : 2022년 08월 03일

수정일자 : 2022년 09월 05일

심사완료일 : 2022년 09월 05일

교신저자 : 최도림, e-mail : dmchoi@cnu.ac.kr

I. 서론

최근 우리 사회는 코로나19와 4차 산업혁명시대를 겪으면서 행정의 역할에 대한 중요성뿐 아니라 적극적 행정에 대한 필요성이 대두되고 있다. 그동안 인구구조의 고령화나 경제의 저성장체제 진입과 같은 구조적 변화는 경제정책의 중요성을 부각시켰지만, 기후변화나 세계적 팬데믹이 발생하면서 정부역할에서 공공행정의 역할과 그 중요성이 새롭게 확인되고 있다. 팬데믹의 효과적인 대응과정에서는 공무원들이 백신정보와 접종 과정, 의료적 조치와 절차개선 등에서 맡은 바 임무를 수행하였는데, 이러한 일련의 과정은 공공행정에서 공무원의 공공봉사동기가 밑바탕이 된 결과라고 할 수 있다.

정보통신기술과 소셜미디어가 보편화된 현대사회의 특징을 고려할 때, 시민들의 행정수요에 대응하기 위해서는 공무원들의 공공봉사동기가 더욱 강조될 필요가 있다. 일선 행정에서의 적극적 행정 서비스 제공은 공무원에서 시작되기 때문이다. 일반적으로 공무원의 공직에 대한 헌신과 더 좋은 서비스와 같은 혁신행동들의 기반이 될 수 있는 공공봉사동기는 소속된 '조직 부서장의 공정한 평가와 '동료 상호 간의 격려 및 부서 간 협조와 같은 조직문화'로부터 결정적인 영향을 받는다고 볼 수 있다.

공공봉사동기(public service motivation: PSM)란 국가와 국민을 위해 봉사하려는 의지를 말한다[1-3]. 그러나 오늘날 공무원에 대한 이미지는 무사안일, 복지 부동, 철밥통 등과 같은 부정적인 인식이 강하다. 정부도 이러한 인식을 개선하기 위해 '정부혁신 종합 추진 계획'에 발맞춰 새로운 변화를 추구하고 있다. 결국 혁신의 주체는 공무원이고, 조직의 혁신역량은 조직구성원 개인의 내적 특성에서 출발[4]하기 때문이다.

혁신행동이란 조직구성원으로서 개인의 업무와 집단 및 조직성과를 위해 새로운 아이디어 창조와 해결책을 개발하려는 노력[5]으로 공무원의 변화에 꼭 필요한 요소이다. 그리고 이와 같은 공무원의 혁신행동 향상은 공공봉사동기 강화에서 야기된다.

같은 논리에서 공무원들은 국가와 국민을 위해 봉사하려는 의지가 기존의 행태에서 벗어나 새로운 변화의 시대에 맞게 탈바꿈할 필요가 있으며 효과적인 처방책

을 내세우기 위해서는 공공봉사동기와 혁신행동의 관계에 대한 연구 또한 강화될 필요가 있다.

그러나, 기존의 공공봉사동기와 관련한 선행연구들은 제한적으로만 진행되어져 왔다는 한계점을 가지고 있다. 대부분 인구통계학적 특성을 선행변수로 사용하거나 결과변수로 조직몰입, 직무만족, 조직성과 등을 사용하였으며, 혁신행동에 관한 연구는 단 2건에 불과하다 [6]. 비교적 최근의 연구에서는 공공봉사동기와 혁신행동의 관계에 대한 연구가 증가하고 있기는 하지만 [7-13], 이러한 연구들도 공공봉사동기와 혁신행동 연구의 동향을 살펴보면 조직몰입, 직무자율성, 공정성, 직무특성, 혁신지향문화, 거래적·변혁적 리더십 등에 대한 연구로 한정되어 있다. 이에 본 연구에서는 공무원의 혁신행동과 더욱 강화하기 위한 요인으로 윤리적 리더십의 관계를 중심으로 살펴보고자 하였다.

윤리적 리더십(Ethical leadership)이란 "리더의 행동과 개인 간 관계에서 규범적으로 적합한 행동을 하고, 상호 간의 원활한 의사소통을 통해 구성원들에게 그러한 행동을 장려하는 능력"으로 정의된다[14]. 그러나 최근 발생한 대전시청 공무원 자살(직장 내의 부당 지시, 갑질) 등과 같은 공직사회의 윤리적 부재는 도를 넘어 국민들에게 실망감을 안겨주었다(중앙일보, 2021. 10. 1)[15]. 공무원은 조직관리 차원에서 윤리적 행위를 요구받고 있으나, 공공조직 내 리더들의 비윤리적인 행동과 의사결정, 윤리적 분위기는 리더십의 특성에 따라 조직구성원들에게 많은 영향을 받는다[16][17]. 또한, 기존의 공무원 조직문화에 대한 변화가 필요하다. 즉, 지금까지의 공무원 조직문화는 무사안일, 철밥통이라는 말과 같이 아주 철저하게 폐쇄적이고 경직된 위계적인 문화를 가지고 있다. 따라서 가속화된 디지털 시대를 맞아 MZ세대가 즐겁게 근무할 수 있는 조직문화로 개선될 필요가 있다.

조직문화란 구성원들 간의 공유된 가정, 신념, 그리고 가치로 구성되기 때문에[18] 조직문화는 리더들에게 상황적 요인이 되지만 시간이 지나면서 리더들 역시 문화에 영향을 미치게 된다[19]. 그러므로 조직문화의 변화와 함께 조직구성원들의 혁신적 행동이 필요하다.

따라서 본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 공무원들의 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향을 분석

하는 것이다. 지금까지 공무원 이미지는 국민을 위해 노력하는 긍정적인 이미지보다 개인의 이익을 추구하고자 하는 부정적인 이미지가 강했다. 따라서 공무원들은 변화하는 시대와 위기의 시대를 맞이하여 공공봉사동기와 혁신행동을 강화할 필요가 있기 때문이다. 둘째, 공무원들의 공공봉사동기가 윤리적 리더십에 미치는 영향을 분석하고, 윤리적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 공무원들의 윤리적 부재는 대전시청 공무원 자살 등과 같은 여러 가지 사회적 문제점을 발생시키고 있다. 따라서 정부의 '정부혁신 종합추진계획'이 수립 및 실행되는 상황에서 공무원들의 윤리적 리더십은 매우 중요한 역할을 할 것이라고 예측할 수 있기 때문이다. 셋째, 공공봉사동기와 혁신행동의 관계에서 윤리적 리더십이 어떻게 영향을 미치는지 분석하는 것이다. 넷째, 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향에서 조직문화가 어떻게 조절역할을 하는지 분석하고자 하였다. 공무원 조직은 지금까지 철저하게 위계적인 문화를 가지고 업무를 추진해오다 보니 대전시청 공무원 자살 등과 같은 사건이 발생하게 된 것이다. 위계조직은 철저하게 상명하복의 관계를 요구하는 조직으로 요즘과 같은 MZ세대는 적응하기 매우 힘든 문화이다. 따라서 공무원 조직은 4차 산업혁명과 위기의 상황 극복, MZ세대들이 잘 적응할 수 있는 새로운 조직문화로 변화할 필요가 있기 때문이다.

II. 이론적 논의 및 가설 설정

1. 공공봉사동기와 윤리적 리더십, 혁신행동과의 관계

세계적인 변화(기후변화의 심각성, 가속화된 디지털화, 저출산·고령화, 우크라이나-러시아 전쟁, 신종 바이러스 감염증 등)와 전례 없는 위기 상황을 대응하기 위해 정부에서는 정부혁신의 핵심 자원인 공공조직 구성원의 개인 혁신행동을 이끌어 내기 위한 지속적인 변화와 새로운 대안을 모색하고자 노력하고 있다. 일반적으로 혁신행동의 영향요인으로는 공공봉사동기가 논의되는데, 그 정의는 다음과 같다.

공공조직 구성원들의 내재적 동기인 공공봉사동기를

살펴보면, Perry & Wise(1990)는 “공공조직에 근본적으로 또는 우선적인 기반을 둔 동기에 반응하기 위한 개인적 성향”이라고 정의하였으며[1], Brewer & Selden(1998)은 “개인이 의미 있는 공공봉사를 수행하려는 동기”라고 정의하였다[20].

공공봉사동기는 공공부문 종사자의 독특한 내재적 동기로서 공공조직 구성원의 혁신행동을 유발하는 중요한 심리적 자원이다[9][21][22].

한편, 공무원의 혁신행동, 혁신적 업무행동에 대한 논의는 학자들마다 다르게 정의하고 있으며 다양한 연구가 진행되고 있다[9]. 최근 혁신행동은 직무 관련 조직행동의 일종으로 자신의 과업 역할이나 조직의 성과 창출에 도움이 되는 창의적인 아이디어를 찾아내고 직무수행 과정에 적용하는 활동으로 정의되고 있다[8][23][24]. 혁신행동은 조직의 구성원들이 개인의 업무, 집단 및 조직성과를 위해 새로운 아이디어 창조와 해결책을 개발하려는 노력에서부터 시작된다[5]. 즉, 혁신행동의 주체는 조직구성원이며 성공의 핵심인자로 개인의 문제점을 인식하는 것부터 시작된다[25].

이와 관련된 선행연구로 진윤희(2015)는 혁신의 성공을 위해서는 실행주체인 구성원의 태도와 역할이 중요하고, 조직구성원들이 능동적으로 참여할 때 조직수준에서 혁신활동이 일어난다고 하였으며[26], 김태호·노종호(2010)는 공공봉사동기를 네 가지 하위차원(정책 입안에 대한 호감도, 공익에 대한 몰입, 동정심, 자기희생)으로 분류하고, 이 중 정책에 대한 호감이 혁신행동의 하위차원(혁신지각, 혁신개발, 혁신실행)에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 공익에 대한 몰입과 동정심은 혁신행동의 하위차원(혁신지각과 혁신개발)에 긍정적인 영향을 미친다[5]. 즉, 조직의 발전과 혁신을 위해 공무원의 공공봉사동기가 혁신행동에 중요한 요인으로 작용한다는 것이다. 선행연구에서 주목할만한 점은 혁신행동을 증진하는 데 리더와 구성원의 관계에서 리더의 공공봉사동기가 영향을 미치며, 공공봉사동기의 하위구성개념에서 자기희생이 높은 구성원의 경우 조직의 변화로 자신에게 불이익이 돌아오더라도 저항이 덜하다는 것이다[27]. 그 외에 박순환·이병철(2017)은 공공봉사동기가 직무열의와 혁신행동에 정의 영향을 미치며, 혁신지원적 조직 문화는 혁

신행동에 있어 직접적으로 영향을 주기도 하지만 공공봉사동기를 통해서 혁신행동에 영향을 미친다고 하였다[28]. 이러한 선행연구 논리를 기초로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 1. 공무원의 공공봉사동기는 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

최근 공직사회 도덕적 해이와 공직 부패는 국가 사회 전반에 커다란 손실을 가져왔다. 공공조직 상급자의 윤리적 행위는 조직구성원의 태도, 행동, 개개인의 동기부여 등에 영향을 받는다는 점에서 공직자의 윤리성 제고와 관련된 윤리적 리더십에 대해 논의할 필요가 있다. 리더의 경우 조직을 구성하는 구성원들의 효과성 향상에 다양한 영향을 미칠 수 있기 때문이다[29][30]. 윤리적 리더십의 중요성에 대한 인식이 강조되면서 윤리적 리더십의 직간접적 효과와 영향에 대해서는 최근 연구들이 늘어나고 있는 추세이다[31-34].

공공봉사동기와 윤리적 리더십의 관계를 분석한 최유진·도명록(2020)은 윤리적 리더십이 업무열의에 긍정적인 영향을 미치며, 공공조직에서 더 강한 긍정적인 영향이 있다고 하였다. 그리고 공공봉사동기는 윤리적 리더십과 업무열의와의 관계에서 조절역할을 하며, 공공봉사동기가 낮은 구성원이 높은 구성원보다 윤리적 리더십이 강하다고 하였다[35]. 박정호(2017)는 윤리적 리더십과 공공봉사동기는 긍정적인 관계가 있으며, 직급에 따라 차이가 발생하는 것을 나타냈다[32]. 임은식(2013)은 윤리적 리더십이 직무열의(활력, 헌신, 몰두)에 긍정적인 영향을 미치고[36], 박정화·심동철(2018)은 윤리적 리더십이 업무열의에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 공무원의 업무열의에 절차적 공정성과 공공봉사동기를 강화할 수 있는 매개역할의 요인이라고 하였다[30]. 그리고 김용호·이규만(2021)은 윤리적 리더십이 직원의 혁신행동과 지식공유에 긍정적인 영향을 미치고, 조직동일시에는 윤리적 리더십이 혁신행동과 지식공유가 강화시키는 것으로 나타냈다[38].

곽진 등(2016)은 윤리적 리더십이 업무열의와 직무헌신행동에 긍정적인 역할을 하고, 공공조직구성원의 절차적 공정성과 공공봉사동기를 강화할 수 있는 매개

역할의 요인이라고 하였다[37].

선행연구들의 결과를 종합하면, 공무원의 혁신행동은 구성원 각 개인의 역량 외에 서로 간의 상호작용에 따른 조직적·환경적 요인에 의해 달라질 수 있다는 것을 추론할 수 있다. 본 연구에서는 이러한 선행연구 논리를 바탕으로 공공봉사동기는 개인에게 내재되거나 혹은 발전될 수 있는 성향이며, 혁신행동도 개인이 갖고 있는 성향인 것을 고려할 때 공공봉사동기와 혁신행동, 윤리적 리더십과의 관계를 긍정적으로 예측할 수 있다는 점에서, 가설 2와 가설 3을 설정하였다.

가설 2. 공무원의 공공봉사동기는 윤리적 리더십에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 공무원의 윤리적 리더십은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 공공봉사동기, 윤리적 리더십, 혁신행동, 조직문화의 관계

조직문화의 근본적 신념과 가치는 조직이 외부 환경 변화에서의 생존의 문제와 조직의 내부적인 통합문제를 해결하는 데 있어서 조직구성원들에게 도움을 제공한다[39][40]. 조직문화는 일반적으로 구성원들의 사고와 행동을 지배하는 공유가치로, 강한 조직문화를 구축할 수도 있고 약할 수도 있으며 조직 내에서 하나의 주도적인 문화가 존재할 수도 있고, 하위부서들 내에 서로 다른 문화들이 존재할 수도 있다[41]. 즉, 조직구성원들이 공유하는 신념, 가치, 태도, 행동규범의 집합체인 조직문화는 조직적 요인으로 공무원의 공공봉사동기를 향상시키는 역할을 한다. 이는 직업적응이론(Lofquist & Dawis, 1991)과 '개인-조직 적합성'의 관점으로 개인들의 가치변화와 행동에 영향을 미치고, 조직차원에서의 규범과 가치에도 영향을 미친다는 관점과도 일맥상통한다[42-44]. 이러한 점에서 혁신행동의 영향요인을 설계함에 있어서 조직문화에 관한 연구를 추가적으로 살펴볼 필요가 있다.

조직문화는 조직구성원들에 의해 형성되어 있는 하나의 분위기로써 업무성과 및 업무 효율성에 영향을 미치는 요인으로, 조직구성원에게 큰 영향을 미치는 요소이다[45]. 이와 같은 조직문화 개념과 유형은 학자들마

다 다르게 정의하고 있으나 의미는 유사한 형태를 가지고 있다.

조직문화를 고려하는 대표적인 모형으로는 쿤과 맥그레스의 경쟁가치모형이 존재한다. 이 모형에 따르면 조직문화는 유연성(변화지향)과 통제(안전성지향), 유지지향(내부지향)과 경쟁지향(외부지향성)이라는 두 축에 따라 혁신문화(발전문화, 개방체계 모형), 합리문화(시장문화, 합리목표 모형), 집단문화(합의문화, 인간관계 모형), 위계문화(내부과정 모형)의 4가지로 분류하고 있다.

쿤과 맥그레스의 경쟁가치 모형은 조직문화의 다양한 요소들을 포괄하고 사람의 인지사고 특성을 고려하였을 때 유사한 특성을 가지고 있기에[41] 본 연구에 적용하여 살펴보고자 한다.

혁신문화는 혁신과 적응, 성장, 자원확보 등이 강조되고, 조직의 분위기는 변화와 함께 유연적이고, 역동적이며, 조직구성원들에게 창의성과, 기업가 정신을 속성으로 업무수행에 대한 자율성을 부여한다. 합리문화는 체계적인 계획과 명확한 목표, 지시, 생산성 등이 강조되며, 조직의 분위기는 과업수행에 있어 능률성, 목표달성에 있어 생산성이 중요하다. 집단문화는 참여와 개방, 결속, 사기 등이 강조되며, 조직의 분위기는 인간적 배려를 강조하고 구성원 간 가족적인 분위기를 만들어 낸다. 위계문화는 문서기록과 정보관리, 안정, 통제 등이 강조되며 조직의 분위기는 안정적인 기반 위에서 관료제의 가치와 규범을 반영한다[41][46][47].

이러한 조직유형 분류는 조직문화의 특성에 따라 공무원의 혁신행동에 영향을 미치고 구성원들의 가치체계 내에 내면화됨으로써 혁신행동에 차이가 발생할 수 있음을 시사한다. 구성원의 행동에 영향을 미치는 것으로 윤리적 리더십과 혁신행동은 사회적 학습 이론[48]과 사회적 교환 이론[49]이 제시되고 있다. 두 이론에 의하면 구성원들은 윤리적 리더의 관심과 배려, 믿음을 가진 상사를 역할모델로 여기고 구성원들과 서로 대화하며 보상과 규제를 통하여 조직원들의 윤리성이 강화되면서 역할모델의 효과성을 향상시킨다. 이러한 간접학습으로 구성원들은 자신의 행동을 조정한다. 또한 리더의 배려에 보답해야 하는 의무감으로 혁신행동을 한다.

Den Hartog(2015)는 윤리적 리더십이 윤리적 인지, 의사결정, 규범, 동기부여, 신뢰, 관계적·사회적 정보,

의무 등에 대해 매개역할을 하고, 조절하는 요인으로 조직 분위기를 나타내고 있다[50]. 최도림 등(2016)은 개인적 성향으로서 윤리적 리더십이 조직효과성(조직몰입, 직무만족)에 긍정적 영향을 미치고 이들 관계에서 윤리풍토가 매개역할을 하고 있음을 나타냈다[51]. 박순환·이병철(2017)은 혁신지원적 조직문화는 공공봉사동기와 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고[28], 현재 공무원들의 위계지향, 시장지향 문화에서 관계지향 및 혁신지향 문화로 변화할 필요가 있다고 하였다[52]. 그리고 진윤희(2016)에서는 집단문화인식과 성과문화인식은 혁신행동에 유의미한 영향을 미치지 않지만, 위계문화는 통제적 유의성이 없으며, 조직지원인식이 집단문화인식과 혁신행동의 관계에서 매개역할을 수행하는 것으로 나타났다[24]. 강지선·하진홍(2019)의 연구에 의하면 관리자들에게는 혁신행동에 미치는 영향에서 혁신지향문화가 긍정적 영향을 미치고, 비관리자에게는 혁신지향문화와 혁신행동의 관계에서 커뮤니케이션이 조절역할을 한다고 하였으며[53], 이청아·최정민(2019)에서는 해양경찰공무원의 집단문화는 공공봉사동기와 업무열의 관계에서 부(-)의 방향으로 조절역할을 하고, 발전과 합리, 위계문화는 조절역할을 하지 못하는 것으로 나타났다[54].

국내의 선행연구들은 공통적으로 혁신행동이 형성되는 인과경로에서 조직문화가 중요한 역할을 할 수 있음을 강조하고 있다. 이러한 선행연구들의 주장을 실증적으로 분석하는 동시에 혁신행동에 대한 처방적 결과를 제시하기 위해서 다음 가설 4와 가설 5를 설정하였다.

가설 4. 공무원의 공공봉사동기는 혁신행동에 미치는 영향에서 윤리적 리더십을 매개할 것이다.

가설 5. 공무원의 공공봉사동기와 윤리적 리더십, 혁신행동과의 관계에서 조직문화는 조절역할을 할 것이다.

III. 연구 방법

1. 연구모형

본 연구의 목적은 공무원의 공공봉사동기가 혁신행

동에 미치는 영향에서 윤리적 리더십의 매개효과 및 조직문화의 조절효과를 검증하는 것이다.

종속변수로 혁신행동을 선정한 이유는 기존의 공무원 인식에서 벗어나 새로운 이미지, 즉 조직 내에서 새로운 아이디어를 창출하고 적용하며 실천하는 행동으로 위기를 극복할 필요가 있기 때문이다. 그리고 독립변수로서 공공봉사동기는 공무원의 혁신행동에 있어 개인이나 조직의 이익을 넘어 보다 공익을 위해 봉사하려는 이타적 동기인 개인의 특성으로 선정하게 되었다. 매개변수로서의 윤리적 리더십을 선정한 이유는 개인의 행동뿐만 아니라 리더와 조직구성원 간 관계에서 태도와 성과에 긍정적인 영향을 주는 요인으로 혁신행동을 좀 더 강화시킬 수 있는 요인이라 생각했기 때문이다. 조절변수로 조직문화를 선정한 이유는 오늘날 대부분의 조직이 조직성과를 극대화하기 위해 다양한 방법을 모색하고 있는데, 그중 하나가 조직문화를 개선하는 것이기 때문이다. 특히, 공무원 조직문화는 수십 년간 변화보다는 안정을 추구하는 문화를 선호하였다. 그러나 이와 같은 문화는 조직성과를 향상시키기보다는 오히려 후퇴시키고 있다. 따라서 공무원들의 혁신행동과 가속화된 디지털 시대를 맞아 MZ세대들이 즐겁게 일할 수 있는 문화가 어떠한 문화인지 알아보기 위해 선정하였다.

공공봉사동기는 공공부문 종사자의 독특한 내재적 동기로 혁신행동을 유발하는 중요한 요소이다. 이는 개인의 역량외에 윤리적리더십과 혁신행동은 사회적 학습이론과 사회적 교환 이론에 의거하여 구성원들의 혁신행동으로 발현된다. 또한 구성원들의 공유하는 신념, 가치, 태도, 행동의 집합체인 조직문화는 직업적응이론과 개인-조직 적합성의 관점으로 혁신행동의 중요한 역할을 하는 것을 선행연구를 통해 살펴보았다.

이와 같은 내용을 바탕으로 도식화하여 연구모형을 설정하면 [그림 1]과 같다.

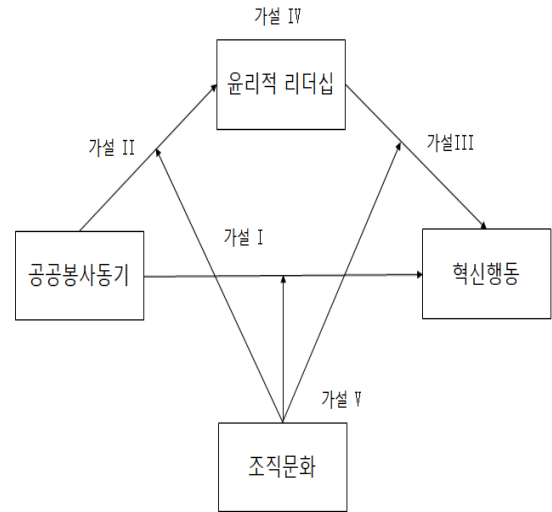


그림 1. 연구모형

2. 측정지표 및 분석방법

본 연구에서는 공무원을 대상으로 한국행정연구원에서 조사한「2021년 공직생활실태조사」를 측정지표로 사용하였다. 이와 같은 공직생활실태조사는 2011년부터 매년 조사하여 공표하고 있는 자료로, 47개 중앙행정기관과 17개 광역자치단체 일반직 공무원 4,133명(중앙 1,890명, 광역 2,243명)으로 추출되었다. 이 중 공공봉사동기와 혁신행동, 리더십, 조직문화 요인을 연구에 활용하였다. 설문 문항은 리커트 척도(‘전혀 그렇지 않다’, ‘그렇지 않다’, ‘보통이다’, ‘그렇다’, ‘매우 그렇다’) 5점으로 측정되어 있으며, 공공봉사동기의 Cronbach's Alpha=.893, 혁신행동의 Cronbach's Alpha=.819, 윤리적 리더십의 Cronbach's Alpha=.877로 나타났다. 그리고 조직문화는 경쟁가치 모형의 4개의 조직문화(혁신문화, 합리문화, 위계문화, 집단문화)로 유형을 구분하였으나, 본 연구에서 탐색적 요인분석을 실시한 결과, 집단문화와 혁신문화가 하나의 요인으로 나타나 본 연구에서는 혁신문화와 합리문화, 위계문화를 적용하였다. 이에 대한 신뢰도는 혁신문화의 Cronbach's Alpha=.895, 합리문화의 Cronbach's Alpha=.751, 위계문화의 Cronbach's Alpha=.741이다.

이와 같이 조사된 설문 문항은 다음과 같은 연구 절차에 의해 분석하였다. 첫째, 신뢰도와 타당도를 분석하

기 위해 AMOS 프로그램을 이용하여 확인적 요인분석을 실시함으로써 모형의 적합도와 평균분산추출값과 구성개념 신뢰도 값을 도출하였으며, 최종 선정된 각 변수들에 대한 상관관계를 분석하였다. 둘째, 각 변수들 간에 상호 인과관계를 분석하기 위해 구조방정식 모형을 설정하여 모형의 적합도를 확인한 후 각 변수들의 인과관계와 윤리적 리더십의 매개효과를 분석하였다. 셋째, 조직문화의 조절효과를 분석하기 위해 전체 확인적 요인분석을 통해 교차타당성 분석을 실시한 후 교차타당성이 확보된 문화에 대해 다중집단 비교분석 모형을 설정하여 조절효과를 분석하였다.

IV. 연구 결과

1. 신뢰도 및 타당도 분석

본 연구에서는 한국행정연구원에서 조사한 공직생활 실태조사 설문(2021)에 대해 확인적 요인분석을 통해 신뢰도 및 타당도를 검증하고자 했다. 확인적 요인분석을 하기 전에 모델의 적합도를 확인하기 위해 절대 적합도 지수(GFI≥0.9), 조정된 적합도 지수(AGFI≥0.9), 표준 적합도 지수(NFI≥0.9), 비교 적합도 지수(CFI≥0.9), 원소 간의 차이(RMR<0.05), 근사치 제공의 오차(RMSEA<0.08) 등의 값을 확인하였다. 또한, 구성 개념 신뢰도(CR>0.7)와 평균 분산 추출값(AVE>0.5)을 구하여 신뢰도 및 타당도를 확인하였다.

그리고 모형의 적합도를 확인한 결과, RMR=0.024, GFI=0.955, AGFI=0.927, NFI=0.959, RFI=0.945, IFI=0.960, TLI=0.947, CFI=0.960, RMSEA=0.079로 선정된 모형은 적합한 것으로 판단했다. 또한, 구성 개념 신뢰도(CR)의 최댓값이 0.827이고, 평균 분산 추출값(AVE)의 최댓값이 0.612로 문제없는 것으로 나타났다.

표 1. 확인적 요인모형 분석 결과

구분	표준요인 적재치	요인적재치	t값	P	CR	AVE
공공봉사 동기	.768	1.000	-	-	0.923	0.667
	.772	.998	50.833	***		
	.820	1.059	54.474	***		
	.769	1.069	50.651	***		
	.694	.853	45.066	***		
혁신행동	.745	.950	48.879	***	0.891	0.683
	.865	1.000	-	-		
	.872	1.005	66.090	***		
	.458	.569	29.616	***		
윤리적 리더십	.764	.838	56.241	***	0.952	0.740
	.773	1.000	-	-		
	.848	1.083	60.132	***		
	.893	1.179	64.323	***		
	.879	1.160	63.012	***		
	.863	1.098	61.520	***		
	.814	1.021	57.078	***		
혁신문화	.742	.978	50.975	***	0.917	0.612
	.757	1.000	-	-		
	.769	.992	50.078	***		
	.744	1.011	48.272	***		
	.749	1.045	48.577	***		
	.757	1.059	49.149	***		
	.708	.967	45.648	***		
합리문화	.718	.966	46.353	***	0.840	0.636
	.764	1.000	-	-		
	.738	1.002	41.319	***		
위계문화	.686	1.054	39.058	***	0.827	0.706
	.715	1.000	-	-		
	.840	1.204	35.180	***		

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

구분	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI	RFI	IFI	TLI	RMSEA
기준	0.05 이하	0.9 이상	0.9 이상	0.9 이상	0.9 이상	0.9 이상	0.9 이상	0.9 이상	0.08 이하
모형	0.024	0.955	0.927	0.959	0.960	0.945	0.960	0.947	0.079

2. 상관행렬 분석

확인적 요인분석을 통해 최종 선정된 측정변수들에 대해 상관행렬 분석 결과 다음[표 2]과 같이 나타났다. 즉, 합리문화는 공공봉사동기(.400)와 윤리적 리더십(.472)과 상관관계가 다소 높고, 혁신행동(.334)과는 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 위계문화는 공공봉사동기(.288)와 윤리적 리더십(.377)에 상관관계가 있으나 혁신행동(.186)과는 상관관계가 낮은 것으로 나타났다. 그리고 혁신문화는 공공봉사동기(.440)와 윤리적 리더십(.647)에 상관관계가 다소 높고, 혁신행동(.366)에는 상관관계가 있으며, 공공봉사동기는 혁신행동(.586)에 상관관계가 다소 높고, 윤리적 리더십(.354)에는 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 혁신행동은 윤리적 리더십(.285)에 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

표 2. 상관행렬 분석 결과

구분	평균	표준 편차	합리문화	위계문화	혁신문화	공공봉사 동기	혁신 행동	윤리적 리더십
합리문화	3.51	.65	1					
위계문화	3.51	.71	.464**	1				
혁신문화	3.19	.68	.575**	.471**	1			
공공봉사 동기	3.41	.66	.400**	.288**	.440**	1		
혁신행동	3.35	.63	.334**	.186**	.366**	.586**	1	
윤리적 리더십	3.28	.75	.472**	.377**	.647**	.354**	.285**	1

3. 인과관계 분석 결과

3.1 공공봉사동기와 윤리적 리더십, 혁신행동의 관계

공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향에서 윤리적 리더십의 매개효과를 분석하기 위해 아래 [그림 2]와 같은 모형을 설정하여 분석하였다. 모형을 분석하기 전에 모형의 적합도를 확인한 결과, RMR=0.021, GFI=0.954, AGFI=0.939, NFI=0.966, RFI=0.960, IFI=0.968, TLI=0.963, CFI=0.968, RMSEA=0.055로 모형의 적합도는 문제가 없는 것으로 나타났다.

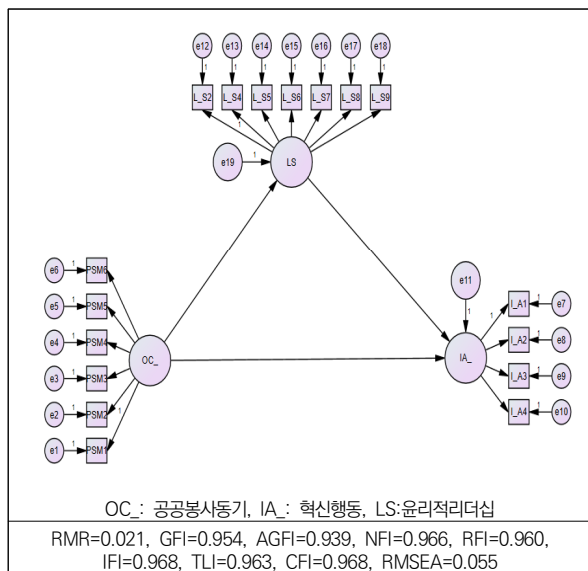


그림 2. 공공봉사동기, 윤리적 리더십, 혁신행동의 구조방정식모형

공공봉사동기와 윤리적 리더십, 혁신행동 간의 관계를 분석한 결과, 공공봉사동기는 혁신행동(경로계수 =0.622, p값=0.001)과 윤리적 리더십(경로계수

=0.404, p값=0.001)에 통계적으로 유의한 긍정적인 영향을 미치고, 윤리적 리더십은 혁신행동(경로계수 =0.069, p값=0.001)에 통계적으로 유의한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 ‘가설 1. 공무원의 공공봉사동기는 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다’와 ‘가설 2. 공무원의 공공봉사동기는 윤리적 리더십에 긍정적인 영향을 미칠 것이다’, ‘가설 3. 공무원의 윤리적 리더십은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다’는 채택되었다.

표 3. 공공봉사동기, 윤리적 리더십, 혁신행동의 구조방정식모형 분석 결과

구분	Estimate	S.E.	C.R.	P
공공봉사동기 --> 혁신행동	.622	.019	32.605	***
공공봉사동기 --> 윤리적 리더십	.404	.018	21.919	***
윤리적 리더십 --> 혁신행동	.069	.015	4.602	***

그리고 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향에서 윤리적 리더십의 매개효과를 분석한 결과 다음 [표 4]과 같이 나타났다. 즉, 공공봉사동기가 혁신행동에 직접 영향을 미치면서 윤리적 리더십이 매개역할(간접효과 =0.027, p값=0.013)을 하는 것으로 나타났다. 따라서 ‘가설 4. 공무원의 윤리적 리더십은 공공봉사동기와 혁신행동의 관계에서 매개역할을 할 것이다’는 채택되었다.

표 4. 윤리적 리더십에 대한 매개효과 분석 결과

구분	총효과	직접효과	간접효과	매개형태
공공봉사동기 --> 혁신행동	0.624	0.579**	0.027*	△

○ : 완전매개효과, △ : 부분 매개효과, × : 매개효과 없음

3.2 공공봉사동기, 윤리적 리더십, 혁신행동의 관계에서 조직문화의 조절효과 분석

공공봉사동기와 윤리적 리더십, 혁신행동의 관계에서 조직문화의 조절효과를 분석하기 위해 다음 [그림 2]과 같이 모형을 설정하여 교차타당성을 분석하였다. 첫째, 공공봉사동기와 윤리적 리더십 혁신행동의 관계에서 위계문화와 혁신문화의 교차타당성을 분석한 결과, 제약이 없는 비제약모형과 제약을 가한 측정가중치모형 간의 df=14(74-60), $\chi^2=18.224(1632.082-1613.857)$,

χ^2 차이의 $p=0.197 > \alpha=0.05$ 로 교차타당성이 확보되었다.

표 5. 위계문화와 혁신문화의 교차타당성 분석 결과

구분	비제약모형 (Unconstrained Model)	제약모형 (측정가중치 모형) (Measurement Weights Model)
χ^2	1613.857	1632.082
χ^2 의 차이	18.224	
χ^2 의 차이의 P-value	0.197	

그리고 각 변수 간의 관계에서 위계문화와 혁신문화가 높은 집단에 대해 다중집단 비교분석을 실시하기 위해 다음[그림 3]과 같은 다중집단 비교분석 모형을 설정하여 비교 분석하였다.

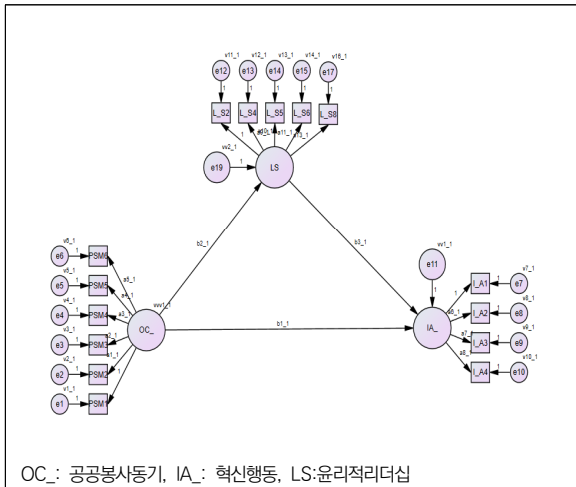


그림 3. 조직문화에 대한 다중집단 비교분석 모형

먼저, 제약이 없는 비제약모형의 $\chi^2(174)=1207.331$ 이 얻어지고, 구조 가중치에 제약을 가한 제약모형(구조 가중치 모형)의 $\chi^2(189)=1232.734$ 가 얻어졌다. 그리고 χ^2 에 대한 차이를 분석한 결과 $\chi^2(15)=25.403$, $p=0.045$ 로 나타났으며, p 값(0.045)이 $\alpha=0.05$ 보다 작으므로 두 집단 간의 차이가 있다고 볼 수 있다.

표 6. 조직문화에 대한 조절효과 검증 결과

구분	비제약모형 (Unconstrained Model)	제약모형 (구조가중치 모형) (Structural weight Model)
χ^2	1207.331	1232.734
χ^2 의 차이	25.403	
χ^2 의 차이의 P-value	0.045	

공공봉사동기와 혁신행동, 윤리적 리더십의 관계에서 위계문화와 혁신문화가 높은 집단 간의 차이를 분석한 결과 다음 [표 6]과 같이 나타났다. 즉, 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향은 위계문화와 혁신문화 모두에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 혁신문화가 높은 집단이 위계문화가 높은 집단보다 조금 더 높은 긍정적인 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

표 7. 위계문화와 혁신문화에 대한 다중구조방정식(MSEM) 분석 결과

가설 경로	위계문화		혁신문화	
	표준계수 (t값)	P값	표준계수 (t값)	P값
공공봉사동기 ---> 혁신행동	.582 (20.565)	0.001	.583 (21.596)	0.001
공공봉사동기 ---> 윤리적 리더십	.422 (15.587)	0.001	.374 (14.255)	0.001
윤리적 리더십 ---> 혁신행동	.095 (3.897)	0.001	.094 (4.025)	0.001

그리고 공공봉사동기와 윤리적 리더십의 관계는 위계문화와 혁신문화 모두에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 혁신문화보다 위계문화에서 더 큰 영향력이 있는 것으로 나타났다. 또한, 윤리적 리더십과 혁신행동도 위계문화와 혁신문화 모두에서 통계적 유의성이 나타났으나 두 집단 모두 많은 영향력은 미치지 못하고 있음을 알 수 있었다. 따라서 '가설 5. 공무원의 공공봉사동기와 윤리적 리더십, 혁신행동과의 관계에서 조직문화는 조절역할을 할 것이다'는 부분 채택되었다.

추가적으로 위계문화와 혁신문화, 혁신문화와 합리문화에 대한 조절효과를 분석한 결과, 두 개의 모형 모두 교차타당성은 확보되었으나 조절효과에서 통계적 유의성이 없는 것으로 나타나 본 연구에서는 별도로 제시하지 않았다.

V. 결론

본 연구는 행정환경의 변화와 전례 없는 위기 상황을 극복하기 위한 해결책으로 조직구성원의 자발적이고 적극적인 노력이 그 어느 때보다 중요한 시점에 공무원들의 잠재된 개인 혁신행동에 미치는 영향요인들에 대해 분석하고자 하였다. 혁신행동의 요인으로 개인의 내재적 동기인 공공봉사동기와 혁신행동에 미치는 영향에서 공공조직의 윤리적 리더십의 매개효과와 조직문화에 대한 조절효과를 분석한 결과는 다음과 같다.

첫째, 공무원의 공공봉사동기와 윤리적 리더십, 혁신행동 간의 분석 결과, 공공봉사동기는 혁신행동과 윤리적 리더십에 긍정적인 영향을 미치며, 윤리적 리더십은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설 1, 2, 3 채택). 이와 같은 연구결과는 공무원의 공공봉사동기가 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과(김태호·노종호, 2010; 정지용·김지수, 2020)와 유사하게 나타났다[5][9]. 본 연구의 분석결과는 공공봉사동기가 개인의 자발적이고 이타적 동기로 공공조직의 변화와 발전, 위기상황 극복을 위한 공무원의 혁신행동을 증대시킬 수 있는 요인임을 알 수 있다.

둘째, '가설 2의 공무원의 공공봉사동기는 윤리적 리더십에 긍정적인 영향을 미칠 것이다'와 '가설 3의 공무원의 윤리적 리더십은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 본 연구의 분석결과는 선행연구와도 맥을 같이하는데, 최유진·도명록(2020)의 주장과 같이 윤리적 리더십은 업무열의에 긍정적인 영향을 미치고[35], 부하의 윤리적 행동을 강화시키는 동시에 역할 외 행동이나 친사회적 행동을 증진시키며[55], 구성원의 자아관념을 변동시켜 공공봉사동기를 향상시킨다는 것을 의미한다[56].

셋째, '공무원의 공공봉사동기는 혁신행동에 미치는 영향에서 윤리적 리더십을 매개할 것이다'라는 가설 4는 채택되었다. 이러한 연구결과는 리더의 윤리적 리더십이 혁신행동에 직간접적 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 본 연구 결과에 따르면, 리더의 윤리적 리더십은 공무원들의 혁신행동을 자극할 수 있는 공공봉사동기의 영향력을 더욱 강화시킬 수 있음을 의미한다. 따라서, 공공봉사동기를 조절할 수 있는 조직 중간 리더들

을 대상으로 한 리더십 교육을 진행하는 경우, 혁신행동이 더욱 활발해질 수 있을 것이다.

또한, 리더의 윤리적 리더십이 공무원 조직구성원의 부정부패 척결 및 공익 실현에 있어 중요한 요인이라는 점과 아울러 이를 통해 공직사회의 윤리적 풍토를 조성하고 나아가 청렴사회를 기대할 수 있을 것이다.

넷째, 공공조직의 혁신행동에 대한 중요한 변수가 되는 조직문화는 경쟁가치모형에 근거하여 '공무원의 공공봉사동기와 윤리적 리더십, 혁신행동과의 관계에서 조직문화는 조절역할을 할 것이다'라는 가설 5는 위계문화와 혁신문화에서 차이가 있는 것으로 나타나 부분 채택되었다. 이러한 연구결과를 통해 혁신문화가 높은 집단에서 공공봉사동기가 조금 더 긍정적인 영향을 미치는 것은 혁신문화의 특징인 혁신과 적응, 성장, 자원 확보 등의 가치들과 고도의 유연성과 창의성을 바탕으로 하는 혁신행동에 혁신문화가 작용하는 것으로 해석할 수 있다. 또한, 공공봉사동기와 윤리적 리더십의 관계에서 위계문화가 더 큰 영향력으로 나타난 것은 위계문화의 안정적 기반 위에서 계층적 질서를 통한 조직의 효율성을 강조하는 조직의 분위기와 윤리적 리더십이 결합하여 혁신행동의 조절효과에 더 큰 영향력을 미친다고 볼 수 있다.

본 연구는 다음과 같은 정책적·실무적 시사점을 제시한다.

첫째, 그동안 행정학에서 공공봉사동기에 대한 연구는 많이 진행되어 왔으나, 정부가 당면한 복잡한 환경변화에 대응하기 위한 핵심자원인 공무원의 잠재된 혁신행동에 미치는 요인들에 대해 공공봉사동기와 윤리적 리더십, 조직문화를 포괄적으로 적용하여 고찰하였으며, 그 관계를 실증적으로 밝혀냈다. 본 연구의 결과는 정부조직에 있어서 혁신문화 조성의 중요성이 강조되고 있는 상황에서 다양한 대안을 고려할 수 있도록 했다는 처방성을 가지는 연구라는 차별성을 가진다.

둘째, 공무원들이 국가의 경쟁력을 유지하고 공공조직의 지속적인 변화에 대응할 수 있는 혁신행동을 강화하기 위해 윤리적 리더십을 강화할 필요가 있다. 현재 공무원의 윤리성 제고를 위한 제도로서 최근「공직자의 이해충돌 방지법」이 제정되어 시행(2022. 5. 19.)되고 있음에도 공무원 리더들의 비윤리적 사례는 언론을 통해 자주 등장한다. 이와 같이 법과 제도를 통한 윤리성

강화에는 한계가 있으므로 실효성 확보를 위한 구체적인 실천 방안이 마련되어야 한다. 즉, 상급자 공무원들의 비윤리적 행위에 대한 강력한 징계와 처벌, 이에 따른 윤리적 행위에 대한 인사관리시스템의 개선 및 적용, 구성원들의 자율적 판단과 의사 존중을 위한 권한 위임, 인권존중, 획일적인 교육훈련이 아닌 실질적이고 차별화된 교육을 통한 윤리의식 강화로 구성원의 동기 부여를 촉진하고 조직 내 협업 및 소통이 가능한 윤리 문화를 만들 수 있을 것이다. 윤리적 리더십은 공정하고 투명한 사회를 만드는 기초로서 윤리적인 리더가 많은 조직은 혁신행동을 높일 수 있으며, 공무원의 부정적 이미지에서 벗어나 공직사회 부패적결의 밑거름이 될 것이다.

셋째, 최근 공무원 시험 경쟁률이 하락 추세에 있다는 보도가 발표되었다(머니투데이, 2022. 6. 11.)[57]. 이는 공무원 조직의 관료주의와 권위주의에 대한 MZ 세대의 부정적인 직업관이라 볼 수 있다. 따라서 변화하는 시대에 맞게 공무원 조직도 자율성과 융통성, 창의성이 발휘될 수 있는 미래지향적인 혁신문화로 변화할 필요가 있다. 이를 위해 인사 관련 제도와 시스템을 정비하고 체계적인 교육프로그램 개발이 필요함을 의미한다.

넷째, 본 연구의 결과는 기존의 공무원 조직은 위계 문화에서 탈피하고, 혁신문화로 변화할 필요성을 이론적, 실증적으로 밝혀냈다. 이러한 분석결과를 토대로 할 때, 국민들과 직접 대면하는 공무원들에게 권한위임 등을 통해 유연성과 자율성을 향상시키는 등의 대안을 통해 혁신문화를 조성하는 방안에 대해 논의가 필요하다. 특히, 본 연구에서 검토한 이론에 따르면, 공무원은 공공조직 내 혁신의 주체라는 점에서 공무원의 의식 및 행태 변화를 핵심적 요소라는 점을 인지하고, 창의적인 아이디어를 창출할 수 있는 수평적 조직문화를 조성하는 것에 대한 논의가 필요하다.

* 본 연구 자료는 한국행정연구원에서 공표한 「2021년 공직생활실태조사」를 활용하였으며, 한국행정연구원 연구자료관리규칙에 의거 사용 허가를 받았음.

참고 문헌

[1] J. L. Perry and L. R. Wise, "The motivational bases of public service," *Public administration review*, pp.367-373, 1990.

[2] W. Vandenabeele, "Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach," *Public Management Review*, Vol.9, No.4, pp.545-556, 2007.

[3] 김상목, *한국인의 공공봉사동기*, 집문당, 2013.

[4] 정혜훈, *공무원의 공공봉사동기(PSM)가 직무성과에 미치는 영향*, 서울대학교, 국내석사학위논문 2019.

[5] 김태호, 노종호, "공공봉사동기가 조직 구성원의 혁신 행동에 미치는 영향에 관한 연구," *행정논총*, Vol.48, No.3, pp.143-168, 2010.

[6] 김상목, "공공봉사동기 연구의 성과와 과제," *정부학연구*, Vol.24, No.3, pp.43-112, 2018.

[7] 강지선, 하진홍, "조직몰입, 공공봉사동기, 혁신지향문화가 공무원의 혁신행동에 미치는 영향 : 관리자과 비 관리자 간 커뮤니케이션의 조절효과 차이를 중심으로," *한국행정연구*, Vol.28, No.2, pp.225-259, 2019.

[8] 진원희, "지방공무원의 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향: 직무자율성과 조직문화 인식의 매개효과, 조절효과분석," *한국행정논집*, Vol.33, No.2, pp.309-330, 2021.

[9] 정지용, 김지수, "리더십이 공공봉사동기와 분배의 공정성을 매개로 혁신행동에 미치는 영향: 중앙-지방 공무원 간 비교를 중심으로," *한국조직학회보*, Vol.17, No.1, pp.63-86, 2020.

[10] 임재영, 문국경, 조혜진, "공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향 그리고 거래적·변혁적 리더십의 조절효과," *한국사회와 행정연구*, Vol.30, No.2, pp.31-53, 2019.

[11] 김지수, 윤수재, "변혁적 리더십이 공공봉사동기를 매개로 혁신행동에 미치는 영향분석: 지방자치단체 공무원을 중심으로," *한국인사행정학회보*, Vol.18, No.4, pp.53-74, 2019.

[12] 이지혜, 박성민, "공공봉사동기와 조직몰입이 혁신행동에 미치는 영향 연구: 변화관리 인식과 공정성 인식의 조절효과를 중심으로," *사회과학연구*, Vol.60, No.3, pp.345-376, 2021.

[13] 김지현, "공공봉사동기, 조직몰입, 변혁적 리더십이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향 - 혁신지향문화의 조절효과를 중심으로," *한국지방정부학회 학술대회*

- 료집, pp.91-98, 2021.
- [14] M. E. Brown, L. K. Trevino, and D. A. Harrison, "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.97, No.2, pp.117-134, 2005.
- [15] <https://www.joongang.co.kr/article/25011678>
- [16] Y. Shin, "CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior," *Journal of Business Ethics*, Vol.108, No.3, pp.299-312, 2012.
- [17] 이형우, "조직 내 윤리적 분위기에 미치는 리더십의 영향: 조직 내 계층별 역할의 차이를 중심으로," *행정논총*, Vol.54, No.3, pp.89-111, 2016.
- [18] E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership: A dynamic View (2nd ed.)*, San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- [19] Gary Yukl, *현대조직의 리더십 이론*, 시그마프레스, 2014.
- [20] G. A. Brewer and S. C. Selden, "Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic," *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.8, No.3, pp.413-440, 1998.
- [21] Q. Miao, A. Newman, G. Schwarz, and B. Cooper, "How leadership and public service motivation enhance innovative behavior," *Public Administration Review*, Vol.78, pp.71-81, 2018.
- [22] 남승하, 정종원, "자기효능감과 직무만족이 조직구성원의 혁신행동과 직무성과에 미치는 영향: 혁신행동의 매개효과를 중심으로," *한국인사행정학회보*, Vol.16, No.4, pp.27-55, 2017.
- [23] O. Janssen, "Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Behavior," *Journal of Occupational, Organizational Psychology*, Vol.73, pp.287-302, 2000.
- [24] 진윤희, "공기업 종사자의 심리적 자본이 혁신행동에 미치는 영향," *사회과학연구*, Vol.23, No.4, pp.153-176, 2016.
- [25] 이윤규, 정석환, "한국적 토착심리가 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향," *한국행정연구*, Vol.15, No.1, pp.33-70, 2006.
- [26] 진윤희, "직무자율성이 혁신행동에 미치는 영향: 직무열의의 매개효과를 중심으로," *한국콘텐츠학회논문지*, Vol.15, No.1, pp.451-460, 2015.
- [27] B. E. Wright, R. K. Christensen, and K. R. Isett, "Motivated to Adapt? The Role of Public Service Motivation as Employees Face Organizational Change," *Public Administration Review*, Vol.73, No.5, pp.738-747, 2013.
- [28] 박순환, 이병철, "공공봉사동기의 영향요인과 효과에 관한 연구: 정부출연기관 조직구성원을 중심으로," *지방정부연구*, Vol.21, No.2, pp.181-207, 2017.
- [29] W. Macey and B. Schneider, "The meaning of employee engagement," *Industrial and Organizational Psychology*, Vol.1, pp.3-30, 2008.
- [30] 박정화, 심동철, "윤리적 리더십이 공공조직 구성원의 업무열의에 미치는 영향: 절차적 공정성과 공공봉사동기의 매개효과를 중심으로," *한국인사행정학회보*, Vol.17, No.2, pp.59-90, 2018.
- [31] 김호정, "공공조직의 윤리적 리더십," *한국조직학회보*, Vol.10, No.2, pp.29-58, 2013.
- [32] 박정호, "윤리적 리더십과 공공봉사동기(PSM)에 관한 연구: 공직가치에 대한 시사점을 중심으로," *한국인사행정학회보*, Vol.16, No.2, pp.201-228, 2017.
- [33] 박준희, 권혁주, "공공조직에서 윤리적 리더십이 윤리적 행위에 미치는 영향: 공공봉사동기 및 조직문화의 조절적 매개효과를 중심으로," *한국행정학회보*, Vol.55, No.4, pp.267-299, 2021.
- [34] 박정민, 최도립, "윤리적 리더십과 직무 자율성이 적극행정에 미치는 영향 : 윤리풍토의 조절효과," *한국콘텐츠학회논문지*, Vol.22, No.4, pp.634-650, 2022.
- [35] 최유진, 도명록, "윤리적 리더십이 공공-민간 조직구성원의 업무열의에 미치는 영향: 공공봉사동기의 조절효과를 중심으로," *한국행정연구*, Vol.29, No.1, pp.59-87, 2020.
- [36] 임운식, "윤리적 리더십이 민간경비원의 직무열의에 미치는 영향," *경찰학논총*, Vol.8, No.2, pp.245-274, 2013.
- [37] 광진, 허애란, 정현우, "상사의 윤리적 리더십이 부하의 직원몰입과 직무헌신행동에 미치는 영향에 관한 연구," *인적자원개발연구*, Vol.19, No.1, pp.1-40, 2016.
- [38] 김용호, 이규만, "윤리적 리더십이 혁신행동과 지식공유에 미치는 영향: 조직동일성과 자기효능감의 조절효과," *조직과 인사관리연구*, Vol.45, No.2, pp.61-88, 2021.
- [39] 장지원, 진종순, "조직문화와 조직구성원의 혁신성

- 향,” 한국사회와 행정연구, Vol.17, No.3, pp.33-54, 2006.
- [40] 황성훈, “임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구 - 조직문화의 매개효과를 중심으로 -,” 군사학연구, Vol.15, pp.153-192, 2018.
- [41] 김문겸, *자기브랜드 리더십*, 대영문화사, 2021.
- [42] L. H. Lofquist and R. V. Dawis, *Essentials of person-environment correspondence counseling*, Minneapolis: University of Minnesota Press, 1991.
- [43] J. A. Chatman, “Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit,” *The Academy of Management Review*, Vol.14, No.3, pp.333-349, 1989.
- [44] A. L. Kristof, “Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement and implications,” *Personnel Psychology*, Vol.49, No.1, pp.1-49, 1996.
- [45] 표선영, “조직문화와 업무특성이 공공봉사동기에 미치는 영향,” *경찰학연구*, Vol.13, No.2, pp.191-216, 2013.
- [46] 조용미, 이재은, “조직문화 유형과 조직문화 혁신의 영향관계 분석,” *한국정책논집*, Vol.10, pp.43-63, 2010.
- [47] 장봉진, 주효진, “세대간 조직문화 비교 연구,” *한국지방정부학회, 학술대회자료집*, pp.533-541, 2019.
- [48] A. Bandura and N. E. Adams, “Analysis of self-efficacy theory of behavioral change,” *Cognitive therapy and research*, Vol.1, No.4, pp.287-310, 1977.
- [49] P. M. Blau, “Exchange and power in social life,” New York, John Wiley, 1964.
- [50] D. N. Den Hartog, “Ethical Leadership,” *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, pp.409-434, 2015.
- [51] 최도림, 권향원, 박정민, “공무원이 지각하는 상사의 윤리적 리더십이 구성원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 윤리풍토의 매개효과,” *한국인사행정학회보*, Vol.15, No.2, pp.173-201, 2016.
- [52] 조일형, 전인석, 채경진, “조직문화가 구성원의 혁신행동에 미치는 영향 -문화재청을 대상으로-,” *정부와 정책*, Vol.10, No.2, pp.5-24, 2018.
- [53] 강지선, 하진홍, “조직몰입, 공공봉사동기, 혁신지향문화가 공무원의 혁신행동에 미치는 영향: 관리자과 비관리자 간 커뮤니케이션의 조절효과 차이를 중심으로,” *한국행정연구*, Vol.28, No.2, pp.225-259, 2019.
- [54] 이청아, 최정민, “해양경찰공무원의 공공봉사동기와 업무열의와의 관계에서 조직문화의 조절효과,” *한국조직학회보*, Vol.16, No.1, pp.69-99, 2019.
- [55] 김호정, “공공조직의 윤리적 리더십,” *한국조직학회보*, Vol.10, No.2, pp.29-58, 2013.
- [56] 김호정, “공공봉사동기(PSM)와 리더십의 관계: 자아관념을 중심으로,” *한국행정학보*, Vol.54, No.2, pp.257-284, 2020.
- [57] <https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2022061014182523747>

저 자 소 개

서 귀 분(Gwi-Bun Seo)

정회원



- 2021년 2월 : 충남대학교 대학원 행정학과 박사과정 수료

〈관심분야〉 : 인사행정, 행정윤리, 조직이론, 성과관리

최 도 림(Do-Lim Choi)

정회원



- 2003년 5월 : University of Illinois 행정학 전공(행정학 박사)
- 2004년 9월 ~ 현재 : 충남대학교 행정학부 교수

〈관심분야〉 : 인사행정, 행정윤리, 조직이론, 성과관리