일반논문 「한국행정논집」 제34권 제3호(2022. 9. 30. 가을: 331～364)
DOI: http://dx.doi.org/10.21888/KPAQ.2022.9.34.3.331

서번트리더십과 적극행정 간 행태적 관계성에 관한 실증연구:
자기효능감, 공공봉사동기의 매개효과 및 협력 · 경쟁문화의 조절효과 검증을 중심으로*

김 성 엽**
유 정 환***
이 지 안****
박 성 민*****

복잡한 사회 문제를 해결하기 위해 적극행정이 요구되고 있으며, 행정 내부에는 다른 세대와는 다른 가치관을 가진 MZ세대가 공직 사회에 유입되고 있다. 이러한 행정의 내외부환경 변화 속에서 공무원들의 적극행정을 유인하기 위해서 정부는 '적극행정 적립(마일리지)제도'를 시행하는 등 다양한 노력을 하고 있다. 본 연구는 적극행정의 법적, 제도적 기반 외에도 적극행정의 내재화 및 공무원의 마음으로부터의 추동을 위해, 기존 실증 분석이 부족하였던 서번트 리더십과 공무원 개개인의 행태적 관점에서 자기효능감, 공공봉사동기, 조직문화에 대해서 주목하여 행태적 관계성을 분석하였다. 연구 분석 결과, 서번트리더십은 적극행정에 직접적인 유의미한 영향을 미치지 않았으나, 자기효능감과 공공봉사동기를 매개해서야만 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상이한 두 문화인 협력, 경쟁문화는 모두 서번트리더십의 자기효능감, 공공봉사동기, 적극행정을 정(+)적으로 조절하는 것으로 나타났으며, 협력문화의 조절효과 크기가 더 큰 것으로 나타났다. 이러한 분석 결과를 토대로, 본 연구는 서번트리더십의 적극행정에 있어서의 역할을 확인할 수 있었으며 서번트리더십을 활용한 적극행정 구축에 있어 이론적, 정책적 함의를 제안한다.

[주제어: 서번트리더십, 적극행정, 경쟁가치모형, 자기효능감, 공공봉사동기]

* 본 논문은 교육부 및 한국연구재단의 BK21FOUR「공감과 혁신을 위한 플랫폼 거버넌스 교육연구단」에서 지원을 받아 수행된 연구임(관리번호 4199990114294).
** 공공인재개발연구센터 연구원, 인디애나대학교 석사과정, 제1저자
*** 공공인재개발연구센터 연구원, 성균관대학교 국정전문대학원 석사과정, 공동저자
**** 공공인재개발연구센터 연구원, 성균관대학교 국정전문대학원 석사과정, 공동저자
***** 공공인재개발연구센터장, 성균관대학교 행정학과/국정전문대학원 교수, 교신저자

Ⅰ. 서 론

코로나19를 비롯한 사회적 위협과 저출산 및 저성장과 같은 사회적인 이슈, 계속되는 저성장으로 인한 고용시장의 불안정성 등 다양한 우리 사회는 물론 행정환경 또한 다양한 위협과 불확실성에 노출되어 있다. 사회적 위협과 고령화 현상 등 사회복지 수요 증가요인 등에 기인한 행정수요가 나날이 증가하고 있으며, 이러한 행정수요에 대응하기 위해 공공부문은 통상적으로 요구되는 수준 이상으로, 공익을 위하여 창의성과 전문성을 통해 보다 적극적으로 업무를 수행해야 할 필요성이 있다. 그러나 그 이면에는 기성 세대와 다른 가치를 추구하는 MZ세대 공공부문에 진출이 많아지고 있다는 점도 같이 고려되고 있다. MZ세대에 해당하는 20대에서 30대 공무원의 비율을 2020년 국가공무원 인사 통계를 통해 살펴보았을 때, 약 41.4%(20대 이하 12.2%, 30대 29.2%)를 차지하며 MZ세대가 공직에서의 다수집단으로 성장하고 있다. MZ세대는 기존 세대보다 공정성과 투명성에 대해 크게 인식하는 경향이 있으며(김정인, 2021), 조직에 대한 충성심보다 자기 자신의 가치를 중시하는 특징을 가지고 있다는 점이 주목할 만하다(박건형 · 최인준, 2021).

앞서 살펴본 사회적 환경의 변화로 인해 공직자의 업무에 있어 통상적으로 기존에 요구되었던 수준 이상의 업무수행이 요구되는 바, 기존 관행을 단순히 반복하지 않고 최선의 방법을 강구하여 본인의 직무를 수행하고, 새로운 행정수요과 행정환경 변화에 있어 재빠르게 대응할 필요가 상당하다. 이에 따라 지난 2019년 8월 6일「적극행정 운영규정」을 대통령령으로 제정하여 소극행정을 예방 및 근절하고 적극행정을 장려하기 위한 법적 기반을 구축하였다. 더불어, 공무원이 규정 및 지침을 해석하는데 있어 어려움이 있고, 이로 인하여 적극적인 업무수행이 곤란한 경우 해당 사안에 대하여 감사원에 의견을 구한 뒤 감사원이 제시한 방안으로 진행했을 경우 책임을 면제해 주는 적극행정 사전 컨설팅제도를 도입하였으며, 이번 2022년 7월에는 적극행정 실현 노력과 성과들에 대하여 즉각적인 보상을 지급하는 '적극행정 적립(마일리지)'제도를 도입하여 적극행정으로의 유인을 강화하였다. 하지만 단순히 제도적 기반을 만드는데 그치지 않고 실제적 효과 창출을 위한 정부 및 인사혁신을 위해서는 피동적 태도가 아니라 내부 구성원들의 능동적 참여를 필요로 하며, 적극행정의 안착을 위해서 공무원들의 인식과 태도의 변화가 전제되어야 할 것이다(조태준 · 김상우 · 박윤, 2020).

리더십은 바람직한 목표를 달성하기 위하여 조직 내의 개인과 집단을 유도하고 조정하며 행동하게 하는 기술 내지 영향력으로 정의할 수 있다(Yukl, 2002; 김정인, 2018 재인용). 조직의 공식적 구조와 설계의 불완전성을 보완해주는 역할을 하며, 조직의 일체성과 적응성 확보를 위해 조직 내부 구성원들이 조화를 이룰 수 있도록 지원하는 기능을 수행하고, 조직구성원들의 동기를 증진하고 조직 내 재사회화를 달성하는 데 도움을 줄 수 있다(김정인, 2018). 조직 내에서 다양한 긍정적인 역할을 수행하는 리더십에 대한 다양한 선행연구와 리더십 상황이론에 따르면, 리더십 유형에 따라 리더십의 효과성이 달라질 수 있다. 다양한 세대가 공존하고 통섭 되어야 할 필요가 있는 현대조직에서 서번트리더십이 그 대안 중 하나로 제시될 수 있다. 현대 공공조직이 직면하고 있는 상황하에서, 기성세대에게는 서번트리더십을 통

해 조직 구성원 간 상호작용을 촉진하고 공동체 의식의 형성으로 이끌어 화합과 단결을 유도하는 효과를 기대해 볼 수 있을 것이며, 젊은 세대에게는 상대적으로 수평적 관계에 가깝고, 조직구성원에 대한 존중을 바탕으로 업무수행에 있어 능력을 충분히 발휘할 수 있도록 지원하며 환경을 조성하는 역할을 하는 서번트리더십의 특성으로 인해 새로이 입직하는 MZ 세대의 기호에 부합한다는 점에서 적절성이 상당하다고 볼 수 있을 것이다. 현대 조직에서의 . 조직문화는 조직구성원이 공유하고 있으며, 올바른 사고방식과 행동 방식으로서 새로운 구성원에게 전해지는 가치관과 신념 및 규범이라고 정의할 수 있다. 이는 리더십 효과를 증대시킬 수도, 리더십의 효과성을 제약시킬 수 있는 요인으로 작용하는바, 경쟁가치모형(Competing Value Model)을 활용한 조직문화에 대한 논의도 함께 이루어져야 한다. 변혁적 리더십 및 거래적 리더십은 조직의 목표달성과 과업에 있어 직접적 영향을 미치나, 서번트리더십은 대체로 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 비하여는 간접적 영향을 미치는 특성으로 인해 서번트리더십에 대해서는 논의가 부족한 바 있다. 적극행정이 실제적으로 발현되기 위해서는 조직구성원들의 참여와 수용은 필수적이라고 할 수 있기 때문에 팔로워의 변화와 성장에 일차적 관심을 두고있는 서번트리더십의 영향관계에 대해 본 연구에서 다루고자 한다.

본 연구에서는 이러한 문제의식하에, 한국행정연구원의 2021년도 공직생활 실태조사 응답결과를 바탕으로 서번트리더십이 공공봉사동기와 자기효능감에 긍정적 영향을 미치는지, 자기효능감과 공공봉사동기가 적극행정에 긍정적 영향을 미치는지, 서번트리더십이 적극행정에 긍정적 영향을 미치는지를 규명하고자 한다. 또한, 자기효능감과 공공봉사동기가 서번트리더십이 적극행정에 영향을 미치는 관계에서 매개효과가 있는지 확인하고, 서번트리더십이 공공봉사동기와 자기효능감에 영향을 미치는 관계와 적극행정에 영향을 미치는 관계에 있어 서로 다른 성격을 갖는 경쟁문화와 협력문화가 조절효과가 있는지와 공공봉사동기와 자기효능감이 적극행정에 영향을 미치는 관계에서 경쟁문화와 협력문화가 조절효과가 있는지 여부에 대해 살펴보고자 한다. 이러한 연구 질문을 바탕으로 탐구하기 위해 제2장에서는 이론적 논의와 선행연구를 검토하고, 제3장에서는 본 연구의 설계를 제시하며, 가설검정을 위해 구조방정식모형(Structural Equation Modelling)을 실시하고자 한다. 제4장에서는 분석 결과의 검토를 확인하고 제5장에서는 이러한 논의와 분석을 바탕으로 실무적, 이론적 함의를 제시하고자 한다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 적극행정

우리나라에서 적극행정이라는 개념은 2009년 감사원이 ‘적극행정 면책제도’를 도입한 이후로 사용되기 시작하였는데(박윤, 2019), 통상의 의무 이상의 노력을 기울이거나 업무관행을 벗어나고 최선의 방법을 모색하여 선제적인 대응 및 적극적인 이해조정을 바탕으로 한다는

점에서 적극행정을 혁신행동으로 이해할 수 있다(인사혁신처, 2019). 또한 2019년에 제정된 「적극행정 운영규정」 제2조에서는 “공무원이 불합리한 규제를 개선하는 등 공공의 이익을 위해 창의성과 전문성을 바탕으로 적극적으로 업무를 처리하는 행위”로 규정하였다. 이는 공무원을 국민전체에 대한 봉사자로 관료의 전문성을 바탕으로 공공의 이익을 실현하기 위한 업무를 하는 사람이라 정의한 것으로 볼 수 있다(이민호 · 김신, 2021).

‘적극행정’이라는 개념 자체가 기존에 존재했던 행정 ‘이상의 것’을 의미하는 것이며, 이는 ‘이전에는 없었던, 혹은 이전에는 있었지만, 더 나은 변화를 추구하는 행위를 뜻하기 때문이다(김기현, 2020). 그러므로 공무원이 ’이상의 행정‘을 구현하고 다양한 사회문제에 대한 능동적인 대응과 문제해결에 대한 창의적이고 혁신적인 접근방식을 장려하기 위한 중요한 요소와 적극행정을 추동하는 요인들에 대해서 살펴보아야 한다. 행태론적 관점에 의하면 개인차원, 조직차원, 환경차원의 다양한 변수들이 적극행정을 활성화하거나 저해한다. 적극행정의 실질 실행자가 행정의 집행자인 공무원이라는 점에서 어떠한 요인이 공무원의 적극행정 집행에 영향을 주는지에 대한 관점의 연구가 필요하다.

최근 적극행정을 활성화하기 위해서 적극행정에 대한 보상 제도가 변화하고 있다. 기존에는 특별승진, 특별승급, 국외유학 교육훈련 우선 선발, 성과상여금(연봉) 최고등급 부여, 대우공무원 기간 단축, 포상휴가 등 인사상 우대조치 부여하여 기존에 일회적인 큰 보상을 중심으로 추진하였다. 하지만 올해 2022년 7월부터 적극행정 적립(마일리지) 제도를 시범적으로 시행하여 적극행정 우수공무원을 포상한다. 기획 · 집행 · 성과 창출 등 정책의 전(全) 과정에서 공무원의 적극행정 노력에 대한 보상을 수시로 제공하고 적극행정에 대한 노력과 성과를 즉각적으로 공정하게 보상한다는 점에서 기존에서 주목하지 않았던 새로운 행태론적 관점에 더 주목을 하여야 한다.

「국가공무원법」 제57조(복종의 의무)에서는 “공무원이 직무를 수행할 때 소속 상관의 직무상 명령에 복종하여야 한다”고 규정하고 있다는 상황을 고려해보았을 때 구성원은 상사의 영향을 많이 받는 점을 알 수 있다. 즉, 리더의 행동 및 영향이 구성원의 적극행정에 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 따라서 공공조직에서의 상사의 리더십이 적극행정에 영향을 끼치는 요인을 내재화 시키고 적극행정 지향적인 조직문화를 유도한다면 조직 개개인의 적극행정 구현에 영향을 미칠 수 있는 것을 기대할 수 있다. 그리하여 본 연구에서는 다양한 갈등과 복잡한 이해관계 속에서 누구나 공감할 수 있는 혁신적인 아이디어를 제시하고 창의성과 전문성을 바탕으로 공공의 이익을 추구하는 것을 적극행정이라 규정하고 적극행정에 유의미한 영향을 줄 수 있을 것으로 기대하는 서번트리더십을 주목하였다.

2. 서번트리더십(Servant Leadership): 변혁적 리더십(Transformational Leadership)과 비교를 통하여

지식경제 시대의 도래와 급변하는 기업 환경, 창조경제 등 새로운 패러다임이 국내외에 잇달아 발생하며 장기적 성장을 위해서는 하나의 리더십이 아닌 각각의 특성과 상황에 맞는 리더십의 필요성이 제기되고 있다(권상집, 2016; O'Leary, B. S., Lindholm, M. L., Whitford, R.

A., & Freeman, S. E., 2002). 특히나 리더는 혁신을 통제하고 결정할 수 있는 입장에 있기 때문에 조직구성원의 혁신행동에 중요한 영향을 미친다(이재희 · 백기복, 2006).

그 중 타인의 발전에 초점을 두고 그들의 욕구를 충족시키기 위해 헌신하는 서번트리더십을 공공조직 구성원의 적극행정에 영향을 미치는 선행요인으로 주목하였다. 서번트리더십은 1970년대 AT&T에서 교육과 연구를 담당했던 Robert Greenleaf (1970)가 제시한 개념이다(이운용 · 김호균, 2021). 최근 서번트리더십이 중요하게 부각 되는 이유는 구성원들에게 직무에 대한 의미를 부여하고 자신감과 동기부여 향상, 신념과 태도의 변화를 이끌어내기 때문이다(권상집, 2016; 배상욱 · 윤영삼 · 한나영, 2009). 서번트리더십은 조직 구성원의 성장을 위해 기여하며 팀이 진정한 공동체를 형성할 수 있도록 조직을 이끄는 리더십이며(Brown, Trevino, & Harrison, 2005), 구성원들의 발전과 성장을 독려하고 타인에 대해 이타적인 경향을 보이는 것이 다른 리더십과 다른 서번트 리더십만의 차별화된 장점이다(Ehrhart, 2004). 또한 개인적 성실과 부하들과의 장기적 관계형성에 초점을 둔다는 점에서 전통적인 리더십과 구분된다(Graham, 1991).

MZ세대는 기성세대와 차별화된 업무가치(work value)와 행동패턴을 나타내며(Schroth, 2019), 직장 내에서 투명성, 자립성, 유연성, 개인의 자유라는 업무가치를 선호한다. 직장 내에서 그들은 충분한 정보를 가지기를 원하며, 적극적으로 자신들의 의견을 표출하고, 반대의견을 허용하며, 업무와 관련해 인정받기를 원한다(Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K., 2019). 또한 MZ세대는 기성세대보다 동료와의 관계를 중요시하여 동료와 상호연계, 정보교환, 상호접촉하기를 원하고, 감정적으로도 동료들과 공유하기를 원한다(Moore, 2019). 더 나아가 그들은 조직 내에서 그들의 업무나 성과를 공정하게 평가받고 인정받지 못하거나 리더나 관리자가 그들의 노력을 인정하고 존중하지 않을 때 과감하게 조직을 떠나 그들의 노고를 인정해주는 조직으로 이직하는 경향이 강하게 나타났다(Rampton, 2017).

이러한 맥락으로 볼 때, 기존 한국에서 논의되었던 서번트리더십을 머슴리더십, 일종의 주인에게 자신의 지위나 권력을 내려놓고 충성을 다하는 리더십으로 인식되기 보다는 원래 서번트리더십이 의미하는 바로 논의될 필요성이 있다. 즉, 앞으로의 한국 공직사회에서 필요한 서번트리더십의 구성요소를 본 연구에서 제시하고자한다. 먼저, 다른 사람의 이야기를 성실하게 청취하고 이해하는 것으로 서번트리더십의 주요 속성이자 이론적 출발점인 '경청', 타인을 위한 봉사와 필요(needs)를 충족시키기 위한 공감능력과 조직 내 행복감 제고를 위한 '공감과 치유', 직장 내 충분한 정보를 가지길 원하고 적극적으로 구성원의 의견을 표출하는 조직문화를 이끌어내는 '미래비전과 해결책', 팔로워의 성장이 개인이 아닌 우리(we)의 성장임을 인식하여 팔로워가 더 높이 성장하도록 지원하고 능력을 육성해주는 '공동체 성장과 성장지원', 마지막으로 윤리적인 자세로 진정한 공직의 가치를 표방하는 자세인 '청렴성', '자기희생'으로 서번트리더십이 논의되어야 한다.

변혁적 리더십과 서번트리더십은 조직의 구성원에게 성장을 지원하고 비전을 제시한다는 공통적인 특성이 있지만 크게 두 가지 차원에서 구별된다. 첫째, 두 리더십은 리더와 구성원 간의 관계에서 차이가 있다. 변혁적리더는 팔로워들이 제시된 비전과 미래 상태를 공유하고, 변화에 동참할 수 있도록 영향력을 발생시키는 것을 특징으로 한다. 기존의 구조와 질서를

변경하고 사람들에게 새로운 미래 변화와 가능성에 동참하도록 영향을 끼치는 특성이 '리더-팔로워'라는 수직적인 구조에서 나타난다(Tekleab, A. G., Sims Jr., H., Uun, S., Tesluk, P. & Cox, J., 2008: 189). 이에 반해 서번트리더십은 리더가 중심에서 영향력을 전달하기보다는 팔로워가 성장과 발전을 거듭하여 그들 스스로 일정한 역할을 자발적으로 담당할 수 있는 수준으로 성숙하게 되고, 종국에는 집단, 조직, 사회가 설정한 목표를 자발적으로 달성하는 것을 특성으로 하고 있다(이광희 외, 2020). 이러한 구조는 서번트리더십이 리더-팔로워의 관계가 아닌 '리더-멤버'로서의 수평적관계를 추구한다는 것을 볼 수 있다. 즉, 변혁적 리더십은 수직적 관계구조에서 구성원에게 조직목표 달성과 성과 추진방안의 '해결책'을 제시하여 조직원의 변화와 혁신을 유도하는 반면 서번트리더십은 수평적 관계구조에서 조직원과 더불어 이에 대한 '해법'을 찾는다고 볼 수 있다. 둘째, 리더십의 발현되는 목적에 있어 상이하다. 변혁적리더는 조직 구성원들이 스스로 과업 결과의 중요성을 인식하고 개인의 이익을 초월하여 조직의 이익에 기여할 수 있도록 유도하며, 구성원들의 우선적인 욕구를 해결하면서 그들을 더욱 동기부여 시킬 수 있음을 강조하는 리더십 유형이다(류종용 · 이창원, 2016). 특히, 단기적 목표보다는 장기적 관점에서 조직의 미래나 비전, 청사진을 제시하면서 조직 구성원들이 그 목표를 충족시킬 수 있도록 동기부여 하는 것이 특징이다(김호균, 2015). 결과적으로 집단과 조직구성원들이 개인의 이익을 초월하여 집단적 이익(collective interest)에 관심을 갖도록(Wright & Pandey, 2010: 76) 변화시켜 조직에 대한 몰입, 성과향상 등에 긍정적인 효과를 발생시킨다(Sun & Henderson, 2017; Bottomley et al. 2016; Bellé 2014; Avolio et al. 2004). 반면, 서번트리더십은 리더십의 범위가 조직관리 및 조직의 목표에 국한되는 것이 아니라 사회의 공공선(public good)을 함께 고려하는 리더십이 특징이다. 변혁적리더십의 경우 논의의 범위가 대부분 조직의 목표달성과 성과라는 부분에 초점이 맞추어져 있는 반면, 서번트리더십은 공공조직을 넘어 사회전체 공공의 이익까지 추구하여 다양한 사회적 관계에 영향을 끼치고 적용되고 논의될 수 있다.

선행연구에 따르면 서번트리더십은 조직 구성원의 창의성과 혁신성에 영향을 미치는데, Baer, Oldham, &Cummings(2003)에 따르면, 위험을 감수할 수 있는 의지와 유연한 커뮤니케이션을 조성하는 리더의 행위가 구성원들의 창의적 아이디어를 증진 시킨다고 강조 하였으며 Amabile, T. M., Cont i, R., Coon, H. ,Lazenby, J., · Herron, M.(1996) 또한 리더가 격려하고 충분한 지원을 해주면 구성원들은 창의력 발현에도 긍정적인 영향을 줄 것이라고 규명하였다(Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B. & Roberts, 2008).

J. A.(2008)의 연구에서는 리더의 서번트 리더십 발휘는 조직구성원들의 직무에 대한 몰입을 증진시키며 조직 내 도움행동과 혁신행동을 증대시킨다는 사실을 실증적으로 규명하였다. 또한 최근 국내연구에서 강문실 · 김윤숙(2021)은 서번트리더십(이타적소명/감정적 치유/지혜/설득/청지기정신)이 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였고 최창국 · 강효진 · 김종인(2021)의 연구와 김유진(2021), 윤성환(2021)의 연구에서도 서번트리더십이 혁신행동에 영향을 미치는 것을 확인하였다. 하지만 유영창 · 조병섭 · 안주미(2011)의 연구에서는 서번트리더십의 구성요소 중 비전제시와 헌신은 서번트리더십에 영향을 주지만 성장지원 및 공동체 형성은 혁신행동에 영향을 미치지 않는다는 연구결과 또한 존재한다. 이러한 다양한 연구 결

과는 서번트 리더십이 시대와 상황 및 조직 내부 특성, 연구 대상에 따라 영향을 받는다는 것을 알 수 있으며 공직 내의 서번트 리더십에 대한 요구와 요인의 특성에 관련해서 연구가 필요함을 알 수 있다. 황은진(2021)의 연구에 따르면 2007년부터 2021년 6월까지 서번트 리더십을 연구한 행정학 학회지는 10편 한 해, 행정학 학회지에 실린 서번트 리더십 논문의 수는 평균적으로 0.1편이라는 결과를 제시하였다. 이러한 연구 결과를 토대로 공공부문에서의 서번트 리더십에 관한 연구가 매우 부족하다고 볼 수 있다. 그리하여 서번트 리더십에 영향을 미치는 특정한 요인을 규명하여 서번트 리더십을 효과적으로 발휘하는 리더의 모습을 다각도로 살펴보는 것과 이를 토대로 서번트 리더십에 대한 다양한 요인을 분석하는 것이 이 연구의 목적이라고 할 수 있다.

다양한 이해관계 속에서 행정은 해법을 찾기 위해 높은 공감이 필요하다. 이러한 차원에서 서번트리더십은 수직적관계가 아닌 수평적관계로서 '리더-멤버'의 관계가 '멤버-리더'의 관계로서의 변화가 가능하게하고, '서번트공무원 조직-국민(사회 전체)'으로 발전시켜 사회 전체의 이익을 위한 조직문화를 수립하고 다양한 가치관과 소통 능력을 가지고 있는 구성원을 통한 혁신적인 조직의 탄생을 기대할 수 있다.

최근 조직의 수평적 관리, 리더와 구성원의 탈권위적 커뮤니케이션등 유연한 조직문화를 추구하면서 많은 관심을 받고 있다(Brown, Trevino, & Harrison, 2005)는 점에서 이전 선행연구에서 다수 논의된 변혁적리더십 외에 서번트리더십에 대한 논의가 필요한 시점이다. 서번트리더는 우월한 지위를 갖는 것이 아니라 집단, 조직, 사회를 구성하는 다양한 행위자들이 추구하는 다양한 욕구와 소망을 우선적으로 고려하고(McGee-Cooper & Trammell 2010: 130)., 구성원의 성장과 발전을 도모하고 구성원의 창의력 향상 및 발현을 위한 리더십이다(Ehrhart, 2004). 위계적인 조직문화보다 유연성 있고 탈권위적인 조직문화에서 적극행정이 실현된다는 비추어보아 서번트리더십이 적극행정에 긍정적인 영향을 미칠수 있다는 점을 기대할 수 있다. 그리하여 본 연구는 서번트리더십의 특성에 주목하여 조직구성원의 적극행정에 미치는 영향에 대해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1. 서번트리더십은 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 공공봉사동기

공공봉사동기는 기존의 동기이론의 한계를 보완하기 위해 대두된 개념이다. 기존의 동기이론은 개인에 초점을 더 맞추고 있고 개인의 합리적 욕구에 따라 자신의 행동을 결정한다고 하여 공익을 위해 일을 한다는 측면에서 공공영역에 적용하기에 적합하지가 않았다(오화선 · 박성민, 2014). 공공조직의 목적은 이윤추구가 아닌 국민을 위한 공공서비스 제공이기 때문에 단순한 외재적 보상뿐만이 아닌 헌신적인 태도와 행동을 뒷받침해줄 이론이 필요하였기 때문이다(김재형 · 김성엽 · 오수연 · 박성민, 2019).

공공봉사동기란 공공조직 및 공직사회에서 근본적으로 혹은 독특하게 내재되어 있는 동기에 반응하는 개인적 성향이다(Perry & Wise, 1990). 즉, 공공조직에서 우선적으로 또는 독특하

게 나타나는 개인적인 경향이나 타인에게 도움이 되어 사회적 복리를 향상시키는 동기와 행동(Perry & Wise, 1990; Perry & Hondeghem, 2008; 정지용 · 김지수, 2020)이며 자기희생을 감수하더라도, 국민에게 더 나은 공공서비스를 제공하여 공익 증진에 이바지하고자 하는 이타적 동기로 개념화된다(Brewer & Selden, 2000).

공공봉사동기 관련 연구들은 공공봉사동기의 존재를 증명하기 위한 논의가 주가 되어 왔다(Wright & Pandey, 2010; Kim, 2009; 신다윗 · 이제복, 2022). 내재적 동기가 존재한다면, 내재적으로 동기화된 개인은 본인의 업무성과를 향상시킬 뿐만 아니라 궁극적으로 조직성과에도 기여하기 때문이다(Crewson, 1997; Rainey & Steinbauer, 1999). Hameduddin & Engbers(2022)은 여러 가지 유형의 리더십과 공공봉사동기의 관계에 관한 기존 문헌을 분석하고 있는데, 대체로 리더십이 공공봉사동기의 선행변수로 논의된다고 정리하고 있다. 선행연구로는 공공봉사동기가 변혁적리더십과 혁신행동 사이를 매개한다는 것을 연구 결과로 증명한 김재형 · 박성민(2020)의 연구와 김지수 · 윤수재(2019)의 연구가 있다.

공공봉사동기의 또 다른 연구들은 공공봉사동기를 독립변수 혹은 매개변수로 설정하여 논하고 있다. 대부분의 연구들에서 공공봉사동기가 높을 경우, 직무만족과 조직몰입, 조직시민행동, 조직 내 혁신행동이 증가하는 것을 확인하였으며, 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. 또한 공공봉사동기가 자기희생을 기반으로 공익 실현을 지향하며 능동적이고 적극적 행동의 동기요인이라는 점에서 혁신행동과 관련성을 예상해 볼 수 있다(진윤희, 2021).

공공봉사동기는 서번트리더십과 공유되는 특성을 가지고 있다고 볼 수 있다. 서번트리더십은 조직 내부에서 발생하는 팔로워에 대한 봉사뿐만 아니라, 사회 전체에 대한 공동체 의식(sense of community)을 강조한다. 서번트 리더십의 출발점은 타인에게 봉사하려는 마음 그 자체이며, 그 대상은 팔로워에 국한되는 것이 아니라 조직과 집단이 소속한 공동체와 사회 전체까지 확장되어야 한다는 점을 강조한다는 점에서 공공봉사동기와 공유되는 특성을 가지고 있다. 서번트리더는 부하의 욕구와 성장을 위해 부하에게 권한을 부여하며 그 결과 부하는 자율욕구와 역량욕구를 충족하게 되고, 이는 리더가 강조하는 봉사와 친사회적 가치의 내면화를 촉진시켜 자아관념을 활성화시키고 공공봉사동기를 유발하게 된다(Liu, B., Perry, J. L., Tan, X., & Zhou, X. 2018). 또한 조직 구성원의 성장을 위해 기여하며 팀이 진정한 공동체를 형성할 수 있도록 조직을 이끄는 리더십이기 때문에 조직구성원은 공동체를 먼저 생각하게 되며 공공의 자치와 목표가 내면화되어 조직과 자신의 동일화를 높여 공공봉사동기가 향상될 것이라고 예상할 수 있다. 이에 따라 본 연구에서는 공공봉사동기를 공직사회에서 공무원들이 갖는 특수한 내재적 동기로 정의하였다(김재형 외, 2020). 또한 서로 공유되는 특성을 가진 서번트리더십이 공공봉사동기에 정(+)의 영향을 줄것으로 기대하는 바, 다음과 같은 가설을 제시하였다.

가설 2. 서번트리더십은 공공봉사동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 3. 공공봉사동기는 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 4. 공공봉사동기는 서번트리더십과 적극행정 사이를 매개할 것이다.

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

자기효능감은 Bandura(1977)가 처음 제시한 개념으로서 주어진 과업을 성공적으로 수행할 수 있다는 믿음이라고 할 수 있다. 개인이 주어진 상황 속에서 동기와 자신이 갖고 있는 인지자원과 행동절차를 얼마나 잘 활용할 수 있는지에 대한 판단 또는 신념을 의미하기도 한다(황규하 · 박현숙, 2016). 사회인지이론(Social Cognitive Theory)에 의하면, 자기효능감은 특정 과업을 성공적으로 수행할 수 있는 능력에 대하여 개인이 내리는 자기평가라고 정의할 수 있다. 이러한 자기효능감은 과거의 성취경험, 대리경험, 사회적 설득, 심리적 상태 등에 의해서 형성되며, 이는 개인의 동기유발수준을 결정해 준다(Gist & Mitchell, 1992). 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). 한편 자기효능감은 최근 연구에서 성과만족이론(ERPS)과 함께 연구가 진행되기도 한다(김석용, 2020; 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). 자신이 요구되는 성과를 달성하는 것과 책임을 완수했다는 것을 스스로 인식하는 것이 만족으로 이어질 수 있으며 또 다른 노력 혹은 행동으로 연결될 수 있다(김재형 외, 2020). 공직 내에서 자기효능감은 수준이 높아질수록 공직가치의 내재화 수준이 높아지며(정연우 · 박성민, 2019) 자기효능감이 높은 구성원은 직무목표를 높게 설정하고 뛰어난 성과를 달성하는 것으로 알려져 있다. 그리고 이러한 성과가 조직에서 인정받게 되면, 경력의 완성을 위해 조직에 몰입하게 된다(Mathieu & Zajac, 1990) 즉, 높은 효능감을 가진 구성원의 긍정적인 심리상태가 조직에 대한 자부심과 헌신으로 이어져 조직의 성과를 높이게 될 뿐만 아니라 조직몰입과 자기만족의 상태로 이어지게 된다고 볼 수 있다.

자기효능감은 다양한 선 · 후행변수들 간의 관계에 대하여 연구가 다소 이루어져 왔었고 성과에 가장 영향력 있는 변인으로 알려져 있으며 오늘날까지 그 효과성을 인정받고 있다(황상규, 2011). Conger & Kanungo(1988)은 조직의 비전(vision)에 대한 새로운 아이디어 창출과 문제해결을 위한 의지를 제고하기 위해서는 자기효능감이 매우 중요한 요소라는 사실임을 제

시하였으며 Morrison & Phelps(1999)도 자기효능감은 창의적인 아이디어를 생성해 내고 혁신적인 문제해결을 가능하게 하여 조직혁신을 위한 개별 구성원의 노력을 도출해 내는데 중요한 역할을 수행하며 혁신행동의 원동력으로 작용할 수 있음을 강조하였다. 또한 이재희 외(2006)는 자기효능감을 가진 조직구성원들은 상사와 조직을 신뢰하고 협업하며 자발적이고 헌신적으로 일을 처리하는 행동을 한다고 강조하였다. 또한 상사를 신뢰하는 부하는 자기효능감이 높다면 주어진 업무에 도전적으로 임하므로 업무에 창의적인 아이디어를 낼 것이라고 제시하였다. Speier & Frese(1997)는 조직구성원의 자기효능감이 혁신적인 과업행동을 가져온다는 사실을 도출하였으며 Morrison & Phelps(1999)도 자기효능감은 창의적인 아이디어를 생성해 내고 혁신적인 문제해결을 가능하게 하여 조직혁신을 위한 개별 구성원의 노력을 도출해 내는데 중요한 역할을 수행하며 혁신행동의 원동력으로 작용할 수 있음을 강조하였다. 윤성환(2021)은 한국 중소기업의 중국인 현지 종업원을 대상으로 한 연구에서 자기효능감이 서번트리더십과 혁신행동 사이에서 매개하며 혁신행동을 제고하는데 있어 자기효능감의 역할이 매우 중요하다고 논의하였다.

또한 상사의 피드백과 존중, 배려와 같은 서번트 리더십의 특성은 구성원들의 자기효능감을 높이는데 긍정적인 기여를 한다는 점에서(Thayer & Teachout, 1995) 서번트 리더십도 구성원들의 심리적메커니즘인 자기효능감과 관련이 있음을 추론할 수 있다(송인숙·권상집, 2017). 리더가 조직 구성원을 존중하고 창의성의 기회를 적극적으로 제공할수록 구성원들은 자신의 능력에 대해 더 높은 자기효능감을 형성할 수 있으며(오종철·양태식, 2009), 상사를 신뢰하는 부하가 자기효능감이 높다면 주어진 업무에 도전적으로 임하므로 업무에 창의적인 아이디어를 내며 일할 것이다(황상규, 2011). 이러한 선행연구를 통해 자기효능감을 조직구성원에게 불러일으킬 선행변수로 서번트리더십로 주목하였다. 또한, 창의성, 자발적이고 혁신적인 행태를 도출한다는 여러 선행연구를 토대로 자기효능감이 서번트리더십과의 관계에서 적극행정을 지향하는 매개역할을 수행할 것이라고 예상할 수 있다. 그리하여 다음과 같은 가설을 제시하였다.

가설 5. 서번트리더십은 자기효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 6. 자기효능감은 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 7. 자기효능감은 서번트리더십과 적극행정 사이를 매개할 것이다.

5. 경쟁문화와 협력문화: Cameron & Quinn의 경쟁가치모형을 중심으로

Portugal & Yukl(1994)는 조직구성원의 행동을 변화시키기 위해서는 조직문화의 선제적 변화를 제시한다. 조직문화는 조직이 처하고 있는 환경의 변화에 대한 조직 구조, 전략, 행동 등에서 다른 조직과 구별되는 독특한 문화로서 조직구성원들이 상호작용을 통해 적응 및 공유하는 기본적인 가치체계이다. 따라서 조직문화는 해당 조직구성원들의 행동과 사고에 영향을 줄 수 있는 조직만의 독특한 특성으로도 이해가 가능하며 조직에 대한 모든 것을 포함하는 총체적 개념으로 인식해야 한다(조일형·전인석·채경진, 2018). 학자들뿐만 아니라 조직

관리자들이 조직 문화에 관심을 가지는 이유는 조직문화가 그 특성과 강도에 따라 조직의 효과성을 결정한다고 믿기 때문이다(주효진, 2014; 이창원 · 최창현, 2005: 496-498; 이성혜 · 최승욱, 2001: 368-369; Swindler, 1986: 275-277).

본 연구에서 활용한 Cameron & Quinn(2011)의 경쟁가치모형(Competing Value Framework)에 따르면 조직 문화를 유연성과 통제와 통합과 분산을 기준으로 경쟁문화(Compete Culture), 통제문화(Control Culture), 협력문화(Collaborate Culture), 창조문화(Create Culture)로 나눠진다. 그 중 유연성과 통제를 기준으로 구분되는 협력문화, 경쟁문화를 주목하여 다른 변수와의 영향관계를 보고자 한다. 먼저 경쟁문화는 시장지향문화(Market Culture)라고 지칭되기도 하며, 합리적 목적을 위해 효율적 조직 관리 추구 및 성과에 대한 보상을 강조함으로 구성원의 동기를 부여하는 모습을 보인다. 따라서 목표달성, 성과, 생산성 등이 강조되며 조직구성원의 동기 부여를 위해 경쟁과 목표달성을 활용한다(전영빈 · 정충식, 2014). 다만, 성과에 대한 강조로 인해 조직구성원으로 하여금 조직에 대한 방어적 태도를 가질 수 있게 하며 개인주의적 모습으로 나타날 수도 있다(한주희 · 황원일, 1996). 협력문화는 관계지향문화(Clan culture)라고 지칭되기도 하며, 인간관계 지향적 문화로 구성원 간의 신뢰와 인간적 유대감 등이 강하게 나타나지만 환경변화에 대한 적응은 비교적 소극적 경향을 보여 내부 체제 유지 성격이 강하다. 협력문화에서는 구성원의 참여와 높은 수준의 몰입을 통한 업무 책임감 및 조직 자긍심을 향상시켜 조직 효과성에 중요한 영향을 주며(조일형 외, 2018), 참여를 통해 조직이 추구하는 혁신과 변화를 인식하고 이를 통해 구성원은 내재적 동기를 얻게 된다(Kim, 2014). 또한 조직의 집단문화는 조직에 대한 헌신 및 애착의 태도를 이끄는 핵심 변수이며, 이와 같은 태도들은 공공조직 성과창출과도 연관이 깊다(오현규 · 김화연 · 이숙종, 2018).

Hartnell, Chad A.,Amy Yi Ou, & Angelo Kinicki(2011)은 각 문화가 각각 다른 가치와 신념을 토대로 하며 그에 따라 저마다 다른 행태가 나타난다고 보았다. 관계문화에서는 조직에 대한 신뢰와 구성원 간 소통을 핵심가치로 한다. 이러한 조직에서는 구성원의 참여와 지지를 중시하는데 이 과정에서 구성원들은 만족과 몰입감을 갖게 된다. 시장문화(경쟁문화)에서는 기본적 가치로 성취를 강조한다. 시장문화에서 구성원들은 명확한 목표가 제시되고 그에 따른 보상이 이루어질 때 성과를 달성한다(김소희, 2022).

Schein(1985)은 조직문화는 조직에 알맞은 리더십을 미리 정할 수 있다고 한다. 즉, 리더가 문화를 창조하지만 역으로 문화도 다음 세대의 리더를 창조한다고 하였다. 결국 리더는 조직문화와 상호영향을 미친다고 볼 수 있다(김호정, 2002). 거래적리더십과 변혁적 리더십을 통해 이를 확인할 수 있는데 기존에 형성된 규칙, 절차 및 규범에 바탕한 거래적 리더십은 계층적 통제와 절차 및 결과 중심의 조직문화를 강화하며, 새로운 비전과 가치를 재연계하는 변혁적 리더십은 발전적이고 변화지향적인 조직문화의 혁신을 기대할 수 있다(Bass & Avolio, 1993). 이러한 논의를 통하여 구성원 스스로의 성장과 발전을 지원하여 목표를 자발적으로 달성하는 것을 특성으로 하는 서번트리더십은 구성원 간 인간적 관계 및 상호작용 그리고 조직 내부통합을 중시하며, 가치의 공유, 신념, 배려, 및 통합을 통하여 조직구성원의 조직에 대한 몰입과 자기 계발을 독려하는(Cameron & Quinn, 2011) 관계지향문화와 유의미한 영향관계에 있을 것이라고 기대할 수 있다.

외재적 동기와 내재적 동기의 효과를 다룬 선행연구들에서는 대체로 경쟁이 심한 문화에서 주로 외재적 동기를 활용하기 때문에 내재적 동기의 일종인 공공봉사동기에 부(-)의 영향을 미치는 결과가 나타날 수 있음을 보여주었다(김소희, 2022) 집단문화는 조직구성원 간 팀워크 및 가족적인 분위기 조성을 강조한다(조경호 · 김정필, 2005). 이러한 인간관계 지향적인 집단문화가 강할수록 조직구성원의 관계성 욕구는 충족될 것이며, 결국 자기결정성의 수준을 높여 공공봉사동기를 더욱 내재화시킬 것이다(임재영, 문국경, 조혜진, 2019;김호정, 2002). 경쟁문화는 공공봉사동기와 조직몰입 간 긍정적 관계를 약화하는 부정적 조절효과를 가질 것으로 기대된다. 위계문화가 상대적으로 강한 조직은 조직구성원들이 공식적인 절차와 규칙을 중심으로 결속되며, 관료제적 조직구조를 기초로 한 감시 및 통제를 강조한다(성영태 · 임재강, 2010). 시장문화는 외재적 보상을 조직 결속의 중요한 동력으로 보고, 성과향상이 이루어질 수 있도록 성과급제와 같은 금전적 인센티브 설계를 추구한다(이정주, 2005).

조직문화는 조직구성원의 혁신행동에 주요 핵심요소 중 하나로서 조직의 차별적 경쟁우위를 확보 · 유지 · 강화할 수 있도록 한다(Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Perez-Caballero, L. 2011). 장수덕 · 최석봉(2013)은 중소기업의 중간관리자들을 대상으로 한 연구에서 집단적, 개방적 및 수평적 조직문화가 구성원들의 혁신적 업무행동에 중요한 영향을 미친다는 것을 설명하고 있다. Tesluk(1997)은 조직문화는 조직이 보유하고 있는 고유한 가치 · 이념 체계와 사고 · 행동 방식과 양식을 체득하는데 있어 조직구성원을 토대로 조직 성과달성에 요구되는 창의성, 변화와 혁신, 혁신적 행동을 유발하고 수용한다고 하였다. Eskiler(2016)은 조직문화와 혁신행동 간 영향관계에서 조직문화는 조직구성원의 혁신행동의 지원과 격려 및 조직화를 통하여 조직성과를 강화할 수 있다고 하였다. 진윤희(2016), 조일형 외(2018)는 조직문화가 조직구성원의 혁신행동에 미친다는 점을 조직문화가 조직구성원의 자발적인 혁신행동을 이끌어 내기 위해 하위조직은 직무역할에 요구되어지는 새로운 아이디어를 자유롭게 도출하고 실행하는데 핵심요인이라는 점에서 주목하였다.

협력문화는 집단의 유지를 위해 조직구성원 간 가족적인 인간관계를 강조하고, 신뢰를 바탕으로 집단응집성의 가치를 중요시하여 구성원들 간 우호적인 관계, 가족적인 애착심 및 인간적인 유대감이 형성(김호정, 2002)된다는 점과 서번트리더십이 조직 구성원의 성장을 위해 기여하며 팀이 진정한 공동체를 형성할 수 있도록 조직을 이끄는 리더십이라는 점은 '공동체 형성'이라는 공통점을 가진다. 또한 Freeman & Cameron(1993)에 의하면 협력문화의 리더는 조력자와 멘토와 같은 리더십을 보이는데(이강훈, 2015). 서번트리더십 또한 리더가 구성원이 자발적으로 목표를 달성하게 동기부여 해주는 모습과 미래비전과 해결책을 제시한다는 모습에서 협력문화의 리더와 비슷한 리더십의 양상을 보인다. 마지막으로 협력문화의 구성원 개인의 희생과 헌신의 조직우선주의적 특성이 서번트리더십의 자기희생적 특징과 부합하는 측면 또한 존재한다.

이에 따라, 본 연구는 관계 · 집단지향적 문화가 조직구성원 간 상호 신뢰와 존중을 장려하는 관계형 리더십 행동의 효과성을 높인다는 점을 미루어 보았을 때(박종수 · 최하영, 2022), 협력문화는 서번트리더십에 유의미한 영향을 줄 것이라 보았으며, 이와 상응되는 경쟁문화는 서번트리더십과 개인의 행태에 협력문화와 다른 효과를 가져올 것으로 기대하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 8. 경쟁문화는 서번트리더십과 적극행정 사이를 조절할 것이다.
가설 9. 경쟁문화는 서번트리더십과 자기효능감 사이를 조절할 것이다.
가설 10. 경쟁문화는 서번트리더십과 공공봉사동기 사이를 조절할 것이다.
가설 11. 협력문화는 서번트리더십과 적극행정 사이를 조절할 것이다.
가설 12. 협력문화는 서번트리더십과 자기효능감 사이를 조절할 것이다.
가설 13. 협력문화는 서번트리더십과 공공봉사동기 사이를 조절할 것이다.

Ⅲ. 연구 설계

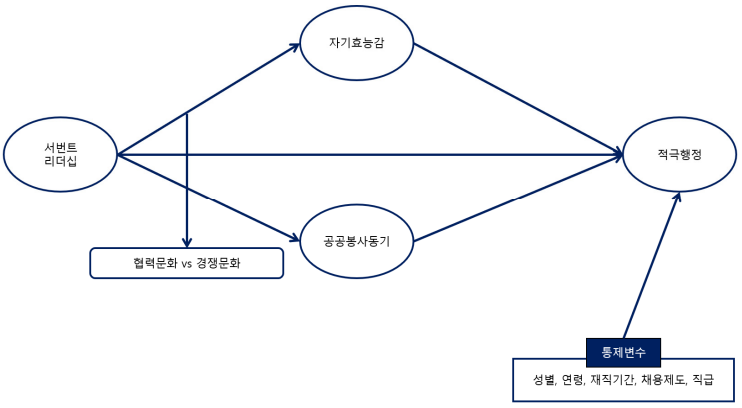
1. 연구모형

본 연구는 최근 MZ세대 등 신규 유입 공무원들을 고려하여 변화하는 공직 문화 정착과 공직 사회의 활력과 국민을 위한 적극행정을 지속적으로 발전시키기 위해, 공직 내 서번트리더십이 공무원의 자기효능감, 공공봉사동기의 행태를 매개로 적극행정에 미치는 영향을 살펴보고 협력문화와 경쟁문화 중 어떤 문화가 이를 긍정적으로 조절하는지 확인하고자 하였다.

이에 본 연구는 적극행정을 종속변수로, 서번트리더십을 독립변수로, 자기효능감과 공공봉사동기를 독립변수이자 매개변수로 설정하여 변수 간의 영향관계와 매개효과를 알아보고자 하였다. 또한, 서로 다른 문화의 배경 속에서 리더십과 행태 변수 그리고 적극행정 간의 관계에서 유의미하게 다른 영향 관계를 가져올 수 있다는 점을 고려하여 협력문화, 경쟁문화를 조절변수로 설정하여 조절효과를 알아보고자 하였다.

이와 같은 연구문제를 검증하기 위해 총 13개의 가설을 설정하였고, 성별, 연령, 재직기간, 직급, 채용제도는 인구통계학적 특성으로 통제변수로 설정하여 〈그림 1〉과 같이 연구모형을 제시하였다.

〈그림 1〉 연구모형



2. 연구 방법

1) 자료수집 및 표본의 특성

본 연구는 한국행정연구원 제공하는 국가승인통계인 2021년 공직생활실태조사를 활용하였다. 연구대상자는 47개 중앙행정기관 본청 소속 일반직 공무원, 17개 광역자치단체 본청 소속 일반직 공무원, 4,133명이다(중앙행정기관 1,890명, 광역자치단체 공무원 2,243명)이며, 본 연구에서는 4,111명의 샘플을 전부 활용하였다. 본 조사는 2020년 8월 12일부터 2021년 8월 11일까지 실시되었으며, 확률표본 수집 후 e-mail을 통해 조사하였다. 다만, 조사대상 특성상 e-mail이 불가한 경우에는 QR코드를 통한 모바일 조사를 실시하였다.

본 연구에서 활용된 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보기 위해서 SPSS 26.0 프로그램을 활용하여 기술통계분석을 실시한 인구통계학적 특성은 아래 〈표 1〉과 같다.

〈표 1〉 응답자의 인구통계학적 특성

(n=4,133)

변수	구분	빈도	%	변수	구분	빈도	%
성별	남성	2394	57.9	재직기간	5년 이하	816	19.8
	여성	1739	42.1		6년~10년	747	18.1
연령	20대	311	7.5		11년~15년	569	13.8
	30대	1052	25.5		16년~20년	723	17.5
	40대	1519	36.7		21년~25년	348	8.4
	50대 이상	1251	30.3		26년 이상	930	22.5
채용제도	공개경쟁채용	3437	83.2	직급	1~4급	458	11.1
	경력경쟁채용	682	16.5		5급	1058	25.6
					6~7급	2251	54.5
	기타	15	0.4		8~9급	365	8.8

2) 변수 구성

이론적 논의와 선행연구를 바탕으로 연구의 측정 도구를 서번트리더십, 자기효능감, 공공봉사동기, 협력문화, 경쟁문화, 적극행정으로 구성하였다.

독립변수인 서번트리더십은 타인을 위한 섬김과 봉사, 청렴성을 기반으로 구성원과의 수평적인 관계에서 구성원과 함께 성장하는 것을 지원하는 리더십으로 정의하였다. Greenleaf(1970)와 Ehrhart(2004)의 연구를 참고하여, 2021년 공직생활실태조사에서 새롭게 추가된 설문문항과 변혁적리더십과 공통적인 속성을 갖고 있는 기존 연구서 활용된 설문문항을 함께 활용하였다. 구체적으로 하급자와 젊은 직원을 인격적으로 존중한다는 차원에서 서번트리더십의 하위특성인 '경청'과 '공감과 치유'를, 구성원에게 미래에 지향해야 할 비전을 제시한다는 차원에서 '미래비전과 해결책'을, 리더가 스스로 자신의 실수를 인정한다는 차원에서 '청렴성과 자기희생'을, 리더가 구성원에게 조직목표를 이해해주고 인지시켜준다는 차원에서 '공동체형성과 성장지원'을 각각 고려하여 구성하였다.

매개변수인 자기효능감은 조직에서 자신에게 주어진 과업을 성공적으로 수행할 수 있다는 믿음, 신념인 심리적 사회자본으로 정의하였다. 해당 문항은 정연우 외(2019), 고대유 · 김강민(2021)에서 측정 도구로 주목한 3개 문항을 활용하였다.

또 다른 매개변수인 공공봉사동기는 공직사회에서 구성원들이 고유하게 지니고 있는 동기로 정의할 수 있으며, 공직생활실태조사에서 공공봉사동기로 측정하고 있는 5개 문항으로 구성하였다. 김진아 · 문광민(2020), 그리고 김은지 · 김판석(2021) 등에서 연구에 활용하였다.

조절변수는 경쟁가치모형에서 유연성과 통제 기준에서 반대 위치해 있는 협력문화와 경쟁문화를 주목하였다. 우선, 협력문화는 관계지향문화로 구성원간의 신뢰와 인간적 유대감을 중시하는 문화로 정의하였으며, 경쟁문화는 합리적 목적을 위해 효율적 조직 관리 및 성과를 중시하는 문화로 정의하였다. 해당되는 문화의 측정 도구로 각각 2개의 문항을 활용하였다. 이재완(2018), 허유민 · 하재빈(2021) 연구에서도 경쟁가치모형을 통한 해당 설문 문항을 활용하였다.

마지막으로 종속변수인 적극행정은 공공가치 및 공익을 위한 소극적인 자세에서 탈피한 능동적이고, 독창적이고, 적극적인 업무 수행을 하는 행위로 정의하였으며, 강나율 · 박성민(2019)에서 살펴본 바와 같이 혁신행동과 다르게 공무원 개개인이 업무 처리를 함에 있어서 가치와 행동이 총제적으로 결부된 개념이다. 본 연구에 있어서는 강나율 외(2019)와 김재형 외(2020)을 참고하여 4개 문항으로 구성하였다. 각 설문 문항은 단일문항이며 '전혀 그렇지 않다(1)'~'매우 그렇다(5)'로 이루어진 Likert 5점 척도 방식이다. 본 연구의 변수구성과 설문문항의 자세한 내용은 아래 〈표 2〉와 같다.

〈표 2〉변수 구성과 설문문항

구분		문항		연구자
독립변수	서번트리더십	q19_11	나의 상급자들은 하급자나 본인보다 젊은 직원들을 인격적으로 존중한다 〈경청〉 〈공감과 치유〉	Van (2014) 송용욱 외 (2019)
		q19_4	나의 상급자는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다 〈미래비전과 해결책〉	
		q19_10	나의 상급자는 자신의 실수를 솔직하게 인정한다 〈청렴성, 자기희생〉	
		q25_1	상급자는 내가 조직목표에 어떻게 기여하는가를 이해하도록 잘 도와준다 〈공동체형성과 성장지원〉	
매개변수	자기효능감	q26_1	나는 담당업무에서 요구되는 성과를 달성하고 있다	정연우 외(2019) 고대유 외(2021)
		q26_2	나는 담담업무의 성과를 달성하기 위해 책임을 다한다.	
		q26_3	나는 담당업무와 관련되어 있는 조직 및 타 기관, 이해관계자로부터 요구되는 성과를 달성하고 있다	
	공공봉사동기	q29_1	국가와 국민을 위한 뜻깊은 봉사는 나에게 매우 중요하다	김진아 외(2020) 김은지 외(2021)
		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	

구분		문항		연구자
		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	
조절 변수	협력문화	q20_5	우리 기관은 참여/협력/신뢰를 강조한다	이재완(2018) 허유민 외(2021)
		q20_6	우리 기관은 조직사기/팀워크를 중시한다	
	경쟁문화	q20_1	우리 기관은 계획수립/목표설정/목표달성을 강조한다	이재완(2018) 허유민 외(2021)
		q20_2	우리 기관은 경쟁력/성과/실적을 중시한다	
종속 변수	적극행정	q32_1	나는 새롭고 독창적인 업무수행 방식을 창안/적용하도록 노력한다	강나율 외(2019)김재형 외(2020)
		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	

3)분석 방법

본 연구의 측정변수들에 대한 분석은 SPSS 26.0과 AMOS 26.0을 활용하였으며, 다음과 같은 분석방법으로 연구를 수행하였다. 첫째, 연구변수의 신뢰도와 타당도를 분석하기 위해 탐색적 요인분석과 신뢰도분석을 실시하고 요인분석 결과가 전체 분석 모형의 관점에서 적합한지 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 둘째, 연구변수 간 관련성을 확인하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 셋째, 연구가설을 검증하기 위하여 공분산 구조분석을 실시하였다. 넷째, 팬텀변수(phantom variable)를 포함한 부트스트래핑(Bootstrap)으로 매개효과 분석을 하여 간접효과를 추가적으로 검증하였다. 마지막으로 조절효과 분석을 위해서 협력문화, 경쟁문화와 서번트리더십 간의 상호작용항을 구성하여 조절효과의 유의미한 상호작용을 Little 등(2006) 접근법을 통해 증명하였다.

Ⅳ. 분석 결과

1. 타당도 및 신뢰도 분석

본 연구는 SPSS 26.0을 활용하여 측정 연구 변수들의 신뢰도와 타당도를 분석하였다. 첫째, ‘주성분’ 요인추출방법, 베리맥스(Varimax) 방법을 통해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석 결과, 사회과학 연구들에서 기준으로 제시되는 고유값 1.0 이상, 요인적재치 0.5 이상의 기준을 상회하는 요인 적재량이 0.557에서 0.847 사이로 모든 측정 문항들이 타당도를 확보했다는 것을 확인할 수 있다. 둘째, Cronbach’s alpha값을 SPSS 26.0 신뢰도분석을 통해

연구 변수들의 내적 일관성을 측정하였다. 신뢰도 분석결과 사회과학분야에서 신뢰도 확보기준으로 제시한 0.6값을 모두 충족하여 본 연구 변수들의 신뢰도도 확보되었다는 것을 확인하였다(Hinton, Brownlow, McMurracy, & Cozens, 2004: 363-364; 이효주 · 김성엽 · 오수연 · 박성민, 2021 재인용).

셋째, 요인분석 결과가 전체 연구 모형에 적합한지를 확인적 요인분석(CFA: Confirmatory Factor Anlaysis)을 통해 확인하였다. Fornell & Larker(1981)에 따르면 평균분산추출(AVE: Average Variance Extracted)의 제시값이 0.5이상이 되어 본 연구의 변수들의 판별타당도를 확보하였다. 넷째, 집중타당도(convergent validity)를 판별하기 위해서 개념신뢰도(CR: Construct Reliability)값을 활용하였으며 CR값이 0.7이상이어야 집중타당도가 양호한다고 할 수 있다(Anderson & Gerbing, 1988). 본 연구의 변수들이 모두 CR값이 0.7이상이므로 집중타당도도 확보했다고 할 수 있다. 기타 자세한 값은 〈표 3〉에서 확인할 수 있다.

〈표 3〉 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석 결과

구분		문항	요인 적재량	Cronbach's α	AVE	CR
독립 변수	서번트 리더십	q19_11	.811	.839	0.575	0.843
		q19_4	.751			
		q19_10	.847			
		q25_1	.649			
매개 변수	자기효능감	q26_1	.844	.894	0.739	0.894
		q26_2	.821			
		q26_3	.839			
	공공봉사 동기	q29_1	.724	.875	0.588	0.877
		q29_2	.797			
		q29_3	.816			
		q29_4	.803			
		q29_5	.657			
조절 변수	협력문화	q20_5	.810	.820	0.698	0.822
		q20_6	.845			
	경쟁문화	q20_1	.798	.770	0.646	0.784
		q20_2	.861			
종속 변수	적극행정	q32_2	.829	.847	0.576	0.844
		q33_1	.840			
		q33_2	.641			
		q33_3	.557			

구조방정식 세부 결과를 살펴보기 전 〈표 4〉와 같이 확인적요인분석에서 모형의 적합도를 검정하였다. 모형적합도 결과, 증분적합지수인 NFI, TLI, CFI, IFI 모두 모형적합지수 수용기준을 충족하였다. 절대적합지수인 RMSEA의 경우 0.08이면 연구모형으로 양호한 수준, 0.05이하

이면 매우 양호한 수준을 의미하며 본 모형적합도 결과 0.068수준으로 양호와 매우 양호한 중간 수준으로 구성개념이 타당하다고 판단할 수 있다.

〈표 4〉 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	155	3102.447	20.016	0.932	0.921	0.935	0.935	0.068

2. 상관관계 분석

변수 간 관련성을 확인하기 위해 상관관계분석(Correlation Analysis)을 실시하였다. 모든 변수들은 등간척도이며 피어슨상관관계분석을 통해 상관관계분석이 진행되었다. 〈표 5〉를 통해 구체적인 상관관계분석의 값을 제시하였다.

〈표 5〉 상관관계 분석

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	1										
2	.372**	1									
3	.333**	.455**	1								
4	.521**	.306**	.375**	1							
5	.394**	.410**	.322**	.435**	1						
6	.331**	.555**	.619**	.331**	.340**	1					
7	-.097**	-.035*	-.166**	-.054**	-.026	-.159**	1				
8	.018	.190**	.252**	.097**	.124**	.252**	-.170**	1			
9	.027	.173**	.246**	.102**	.127**	.250**	-.063**	.837**	1		
10	-.004	.065**	.045**	-.003	.040**	.033*	.024	.003	-.071**	1	
11	-056**	-.130**	-.214**	-.035*	-.081**	-.208**	.167**	-.465**	-.470**	.069**	1

1. 서번트리더십, 2. 자기효능감, 3. 공공봉사동기, 4. 협력문화, 5. 경쟁문화, 6. 적극행정, 7. 성별, 8. 연령, 9. 재직기간, 10. 채용유형, 11. 직급
**p〈0.01, *p〈0.05

3. 공분산구조분석

공분산구조분석(Covariance Structure Analysis)을 통해 연구가설을 실증적으로 검증하였다. 측정방법은 최대우도법(ML)을 적용하였으며 연구 모형의 전반적인 적합도를 확인하기 위해서 절대적합지수 및 증분합적합지수에 대한 검정값을 〈표 6〉에 제시하였다. 최적모형의 χ^2 (Chi-square)는 3618.011(df=168)이나 이는 표본수가 200이상인 본 연구의 모형 검정에는 적합

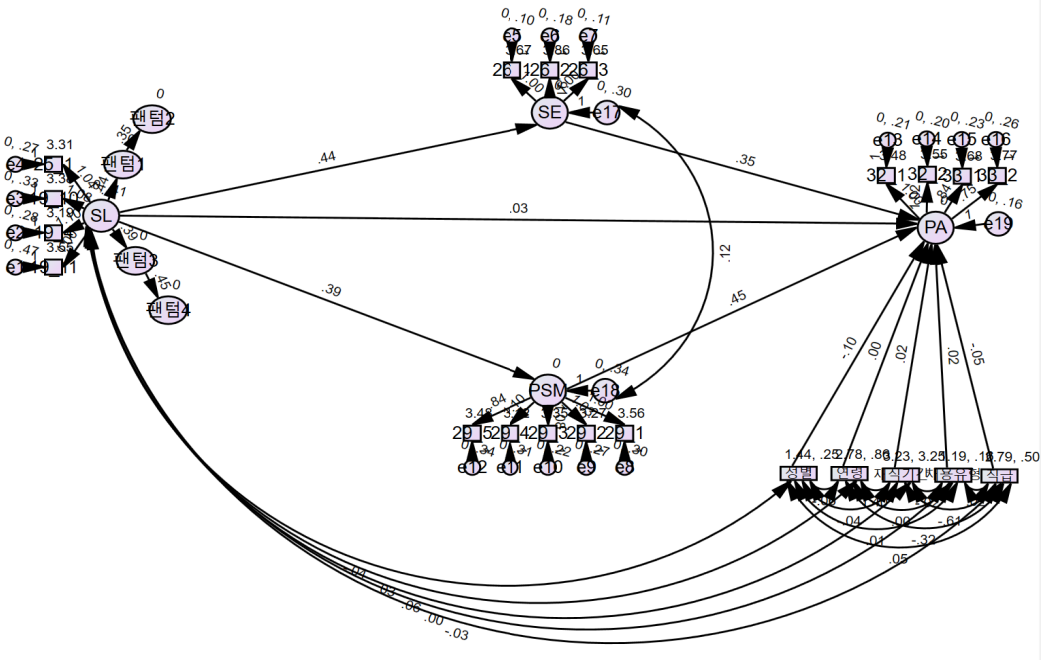
하지 않는 검정기준이다. 반면, 절대적합지수와 증분적합지수에서 검정값이 모두 수용기준을 충족하고 있으며 검정대상 모형에 대한 기존의 선행연구를 통해 구상하였기 때문에 본 공분산구조분석 모형은 적합하다고 할 수 있다(Schumacker & Lomax, 2004). 첫째, 절대적합지수인 RMSEA의 값은 0.070이다. 일반적으로 0.05이하이면 매우 양호한 수준으로 적합하다고 판단하나 Hair, Black, Babin, Anderson, Tatham(2006)에 따르면 표본이 250개 이상에 관측변수가 30개 이상인 경우 RMSEA값이 0.08이하도 적합하다고 판단할 수 있다고 제시한다. 따라서, 본 연구의 공분산구조분석 모형 절대적합은 적합하다고 판단하였다. 증분적합지수의 NFI이 0.919, TLI값이 0.903, CFI값이 0.923, IFI값이 0.923으로 제시되고 있는 적합지수의 수용수준을 모두 충족하고 있기에 증분학적합에 있어서도 본 공분산구조분석 모형은 적합하다고 판단된다.

〈표 6〉 공분산구조분석 모형 적합도 결과

Model	df	χ^2	χ^2/df	NFI	TLI	CFI	IFI	RMSEA
적합지수 수용기준				〉0.9	〉0.9	〉0.9	〉0.9	〈0.08
검정값	168	3618.011	21.536	0.919	0.903	0.923	0.923	0.070

본 연구의 공분산구조분석 결과를 아래 〈그림 2〉와 같이 살펴볼 수 있다. 〈그림 2〉를 통해 본 연구의 공분산구조분석의 비표준화된 경로계수의 구체적인 값을 통해 잠재변수 간의 상대적인 영향관계는 다음과 같다.

〈그림 2〉 공분산구조분석 결과(비표준화)



SL; 서번트리더십, SE: 자기효능감, PSM:공공봉사동기, PA:적극행정

표준화계수와 유의성 값을 통한 연구가설의 구체적인 검증결과는 〈표 7〉과 같다. 첫째, 서번트리더십은 적극행정에 정(+)의 영향을 직접적으로 미치지 않는 것으로 확인되었다(가설 1 기각, C.R.=2.128, p=0.033). 둘째, 서번트리더십은 공공봉사동기와 자기효능감에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다(가설 2 채택, C.R.=20.806, p〈0.001이하, 가설 5 채택, C.R.=24.592, p〈0.001이하). 셋째, 독립변수이자 매개변수로 살펴본 공공봉사동기와 자기효능감은 적극행정에 유의미한 정(+)의 관계를 나타냄을 볼 수 있다(가설 3 채택, C.R.=25.376, p〈0.001이하, 가설 6 채택, C.R.=20.253, p〈0.001이하). 또한 통제변수로 주목한 인구통계학적 변수들과 적극행정간의 영향관계에 있어서는 성별과 직급에 있어서 유의미한 영향을 확인할 수 있었다. 이러한 값들을 통해 서번트리더십은 적극행정에 직접적인 영향관계를 확인할 수 없었으나 공공봉사동기, 자기효능감에는 직접적인 영향관계를 확인할 수 있었으며 공공봉사동기와 자기효능감이 적극행정에 정(+)의 영향을 확인했던 선행연구의 결과들을 본 연구에서도 재확인할 수 있었다.

〈표 7〉 공분산구조분석 결과

경로		Estimate	S.E.	C.R.	P	결과
가설1	서번트리더십 → 적극행정	0.034	0.016	2.128	0.033	기각
가설2	서번트리더십 → 공공봉사동기	0.393	0.019	20.806	***	채택
가설3	공공봉사동기 → 적극행정	0.446	0.018	25.376	***	채택
가설5	서번트리더십 → 자기효능감	0.44	0.018	24.592	***	채택
가설6	자기효능감 → 적극행정	0.35	0.017	20.253	***	채택
통제변수	성별 → 적극행정	-0.098	0.016	-6.032	***	
	연령 → 적극행정	-0.005	0.016	-0.292	0.77	
	재직기간 → 적극행정	0.024	0.008	2.979	0.003	
	채용유형 → 적극행정	0.02	0.019	1.06	0.289	
	직급 → 적극행정	-0.047	0.013	-3.699	***	

***p〈0.001[1)]

4. 매개효과 분석

매개효과 분석을 위해 본 연구는 부트스트래핑법을 활용하였다. 부트스트래핑법은 회귀분석에 기반을 둔 Baron & Kenny(1986)과 Sobel Test와 달리 연구모형에서 측정오차를 반영할 수 있으며 본 연구에서 활용하는 다중매개(multiple mediation) 모형과 같은 정교한 매개모형을 검증할 수 있다(Preacher & Hayes, 2004; 2008; 허원무, 2013 재인용). 또한 부트스트래핑 방식은 매개변수와 종속변수의 정규분포 가정이 불필요하다는 장점을 지니고 있으며(Shrout & Bolger, 2002), 간접효과의 유의성 검증에서 가장 정확한 결과를 도출할 수 있다는 장점이 있다(Mackinnon, Lockwood & Williams, 2004; 김재형 외, 2020 재인용).

1) 본 공분산구조분석 결과, 가설 1이 나머지 가설에 비해 p값이 0.033으로 다소 높은 것으로 확인되었고 실제로 정(+)의 영향관계가 없는데 있다고 할 위양성(false positive)의 확률을 낮추기 위해 유의성 판정기준을 기준을 보다 엄격하게 적용하였다(Ioannidis, J. P.,2018)

본 연구에서는 서번트리더십이 적극행정에 직접적인 영향 관계는 없는 것으로 나타났으나 공공봉사동기와 자기효능감 등이 적극행정이 정(+)의 영향 관계가 있는 것으로 나타난 것을 토대로, 매개변수로 주목한 두 변수를 매개하여 적극행정에 영향을 줄 수 있다는 가설을 검증하고 서로 상이할 수 있는 간접효과를 확인하고자 부트스트래핑 방식을 실시하였다. AMOS 26을 활용하여 팬텀변수를 설정하여 매개효과를 분석하였으며, 〈표 7〉과 같이 통계적 유의성 여부를 확인하기 위해 부트스트래핑법 결과 제시된 신뢰구간의 하한값과 상한값에 0이 포함되어 있는지를 확인하였다. 본 연구에서 가설4와 가설 7은 신뢰구간 내에 0이 포함되어 있지 않았기 때문에 매개효과가 통계적으로 유의하다고 해석할 수 있다(Shrout et al., 2002). 이는, 공공봉사동기와 자기효능감이 매개효과가 있는 것으로 분석되었으며 서번트리더십이 공공봉사동기와 자기효능감에 유의미한 영향을 미치지만 적극행정에는 그렇지 못해 공공봉사동기와 자기효능감이 완전매개역할을 하고 있음을 보여준다. 즉 직접적인 관계에는 유의하지 않고, 공공봉사동기와 자기효능감을 거쳐야만 적극행정이 유발하는 것을 확인하였다.

〈표 7〉 매개효과 분석결과

경로		Indirect Effect	Boot SE	Confidence interval 95%		결과
				Boot LLCI	Boot ULCI	
가설4	서번트리더십→공공봉사동기→적극행정	0.175	0.015	0.152	0.205	채택
가설7	서번트리더십→자기효능감→ 적극행정	0.154	0.012	0.130	0.181	채택

5. 경쟁문화 · 협력문화 조절효과 분석

본 연구는 Cameron & Quinn의 경쟁가치모형을 통해 구상한 서로 다른 성격을 갖고 있는 경쟁문화와 협력문화가 서번트리더십과 공공봉사동기, 자기효능감, 적극행정 관계에서 조절하는지를 알아보고자 Little 등(2006)의 접근법을 통해 조절효과를 분석하였다. 본 조절변수는 메트릭변수이므로 Little 등(2006) 접근법이 제시한 직교화 접근법(orthogonalizing approach)을 통해 독립변수인 서번트리더십과 조절 변수로 살펴볼 협력문화와 경쟁문화의 상호작용항을 구성하여 종속변수에 미치는 영향관계를 살펴보았다. 구체적인 조절효과의 분석결과 값은 아래 〈표 8〉과 같다.

조절효과 분석 결과 경쟁문화는 서번트리더십의 적극행정, 자기효능감, 공공봉사동기에 모두 유의미한 조절효과를 가져오는 것으로 확인되어 가설 8, 가설 9, 가설 10은 채택되었다. 또한 협력문화에서도 자기효능감, 공공봉사동기, 서번트리더십과 적극행정 사이에 모두에 유의미한 조절효과를 가져오는 것으로 확인되어 나머지 가설 11, 가설 12, 가설 13도 채택되었다. 즉, 서번트리더십의 개인의 동기 및 개인의 적극행정이라는 행동을 불러일으키기 위해서 경쟁적이거나 협력적인 문화를 구축하는 것이 의미 있다는 것으로 해석할 수 있다. 반면, 두 상이한 문화의 간접효과 값을 통해 종속변수에 미치는 영향에서의 정도 차이를 비교할 수 있다. 경쟁문화는 적극행정, 자기효능감, 공공봉사동기에 미치는 간접효과 값이 0.053, 0.059, 0.123이다. 반면, 협력문화는 0.057, 0.192, 0.159로 경쟁문화보다 높은 간접효과 값을 보여주

고 있다. 이를 통해, 서번트리더십에 더 호응이 높을 수 있는 조직문화는 협력문화임을 확인할 수 있다.

〈표 9〉 Little 등(2006) 접근법에 의한 조절효과 분석

경로		Estimate	S.E.	C.R.	P	결과
가설 8	서번트리더십*경쟁문화 → 적극행정	0.053	0.016	3.381	***	채택
가설 9	서번트리더십*경쟁문화 → 자기효능감	0.059	0.018	3.328	***	채택
가설 10	서번트리더십*경쟁문화 → 공공봉사동기	0.123	0.021	5.839	***	채택
가설 11	서번트리더십*협력문화 → 적극행정	0.057	0.015	3.731	***	채택
가설 12	서번트리더십*협력문화 → 자기효능감	0.192	0.018	10.667	***	채택
가설 13	서번트리더십*협력문화 → 공공봉사동기	0.159	0.019	8.477	***	채택

***$p<0.001$

Ⅴ. 결 론

1. 연구 결과의 요약 및 해석

본 연구의 목적은 적극행정의 활성화를 위해 새로이 공직에 유입되고 있는 MZ세대와 기존 공직에서 다수를 차지한 바 있는 기성세대가 공존하고 있는 현대 공공부문 조직의 상황에서 서번트리더십의 효과와 리더십의 효과를 조절할 수 있는 조직 문화의 유형을 규명하여 이론적 의의와 실무적인 함의를 제시하는 것에 있다. 이에 본 연구에서는 47개 중앙행정기관 및 17개 광역자치단체 소속 일반직 공무원을 대상으로 진행된 설문조사의 결과를 바탕으로 분석을 진행하였다.

분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 서번트리더십이 적극행정에는 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었으나, 공공봉사동기와 자기효능감을 매개하여서는 적극행정과 유의미한 수준으로 긍정적 관계성을 가지는 것으로 나타나고 있다. 이는 서번트리더십의 주요 기대 효과인 구성원들의 만족과 직무, 서비스에 대한 몰입에 대한 증진과 같은 요소에 있어서는 직접적 영향을 보이나, 목표달성 및 성과에 대한 직접적 영향 관계가 부족하다는 선행연구의 결과를 본 연구에서도 재확인할 수 있다. 적극행정에는 직접적인 영향을 미치지 못하고 공공봉사동기와 자기효능감을 매개해야만 적극행정에 영향을 미친다는 결과는 서번트리더십이 부하직원의 업무에 대한 자율성과 그에 대한 책임성을 강조하고, 잠재력과 기량을 발휘할 수 있도록 지원하고 독려하는 리더십으로서 역할을 하면서 조직 내 점진적, 행태적 관리 프로세스를 통하여 목표를 이루어 나가고자 하는 리더십 속성을 보여주고 있다고 해석된다. 선행연구와 본 연구의 결과를 종합하여 고려해 보았을 때, 서번트리더십은 부하직원의 업무에 대한 자율성과 그에 대한 책임성을 강조하고, 잠재력과 기량을 발휘할 수 있도록 지원하고 고무하

는 리더십으로서, 목표를 이루어갈 수 있도록 환경을 조성하는 데 그 목적이 있다고 볼 수 있다. 즉, 집단수준에서 리더의 역할이 집단목표를 달성하기 위하여 집단을 결집하는 변혁적 리더십, 상사는 부하직원을 인정하고, 금전적으로 보상하며, 높은 실적을 올린 구성원에게는 인센티브를, 낮은 실적을 올린 구성원에게는 벌을 주는 것으로 상사와 부하 간 상호작용을 하는 거래적리더십과 달리 서번트리더십에서는 구성원의 욕구 충족을 위해 집단을 섬긴다는 점과 점진적 동기부여 방식의 모습을 보여주는 것으로 판단된다.

서번트리더십이 적극행정이나 혁신행동에 직접적 영향을 미친다는 선행연구는 부족한 실정이나, 다수의 선행연구에서 변혁적리더십이 적극행정이나 혁신행동과 같은 본래 본인의 역할 이상의 행동에 긍정적 영향을 미친다는 것과(김지수 · 윤수재, 2019; 김재형 외, 2020; Bak, H., Jin, M. H., & McDonald III, B. D. 2022), 거래적리더십이 혁신행동에 긍정적 영향을 미친다는 결과(류은영, 2020)가 나타난 바 있다. 앞서 살펴본 선행연구 결과와 서번트리더십의 개념 정의를 종합하여 고려해 보았을 때 서번트리더십이 다른 리더십 유형에 비해 조직구성원의 일차적 행동 변화나 직접적 성과 창출에 대한 기여효과가 다소 적을 수 있다고 할 수 있을 것이다. 하지만, 서번트리더십이 구성원의 공공봉사동기와 자기효능감 수준에 긍정적 영향을 주고, 긍정적 영향이 적극행정으로까지 연결된다는 점에서 서번트리더십은 타 리더십 유형과 같이 외부로부터의 추동이 아닌 자기 자신 내부로부터의 추동을 일으킨다는 점에서 그 의미가 상당하다고 할 것이다.

둘째, 독립변수이자 매개변수로 구성한 공공봉사동기와 자기효능감은 적극행정에 유의미한 수준으로 긍정적 영향을 미친다는 결과는 선행연구의 결과와 맥을 같이한다(김재형 외, 2020). 공공부문은 민간부문과 달리 외재적 동기부여 외에 정책 결정에 대한 호감도, 공익에 대한 몰입, 동정심 및 희생정신과 같은 내재적 동기에 상대적으로 크게 영향을 받을 수 있다. 또한, 자기효능감 수준이 높은 조직구성원의 경우 과업에 대한 몰입의 수준을 증가시키며 보다 큰 노력을 투입하는 동기로 작용할 수 있으며, 공직 내에서 자기효능감 수준이 높을수록 공직 가치의 내재화 수준이 높아질 수 있다(정연우 외, 2019). 이러한 높은 공직 가치의 내재화 수준은 개인 성과와 만족이 연계되어 적극행정으로도 연결될 수 있는 것을 미루어 생각해 보았을 때(김재형 외, 2020), 내적 동기부여의 중요성이 확인된다.

셋째, 서번트리더십과 공공봉사동기, 자기효능감, 적극행정 간 관계에서 경쟁문화와 협력문화는 각각 다른 수준으로 유의미한 조절효과를 보이고 있음을 확인하였다. 이는 리더십과 조직 효과성은 조직문화에 의해 영향을 받고 특성에 따라 효과 수준이 다르게 나타날 수 있다는 다양한 선행연구(Quinn & McGrath, 1985; 전상호, 신용준, 1995; 김호정, 2003)와 합치되는 결과라고 할 수 있다. 본 연구에서 나타난 간접효과의 크기는 경쟁문화의 경우 서번트 리더십, 공공봉사동기, 자기효능감에 각각 0.053, 0.059, 0.123으로 나타났고(가설 8,9,10 채택), 협력문화는 각각 0.057, 0.192, 0.159로 나타났다(가설 11, 12, 13 채택). 이러한 결과는 모든 부분에서 조절효과의 크기에 있어 협력문화가 경쟁문화보다 크게 나타나는 바, 이는 서번트리더십은 경쟁문화보다 협력문화적 맥락과 환경에서 보다 긍정적이고 유의미한 효과를 제공할 수 있음을 암시하고 있다.

경쟁지향 및 성과지향 문화는 조직 구성원들이 조직이 달성하고자 하는 성과에 몰입할 수

있도록 유도하고 이에 대한 달성수준을 강조하는 문화를 의미한다. 반대로, 후기-신공공관리론의 맥락에서는 사회적 형평성 가치, 인본주의적 가치, 민주적 가치 등이 강조되면서 공공조직이 지향해야 할 문화적 속성으로 복지지향문화, 공정지향, 지식 지향 문화 등을 살펴볼 수 있는 바 이러한 문화적 속성은 본 연구에서 제시되고 있는 협력문화와 매우 밀접하게 연계되어 있다(박성민, 2017). 따라서, 향후 서번트리더십의 내재성과 지속가능성을 높여나가기 위해서는 기관, 기관장, 인사담당자들이 협력적 공직문화 및 협업행태 수준 제고를 위한 다양한 제도적, 관리적 정책방안들을 제시하고 제도화해 나가야 할 것이다. 조직 내 리더십과 문화는 구성원들 간의 결속력을 강화하여 조직의 성과를 향상시키는 긍정적인 역할을 수행하기도 하지만, 반대로 변화에 대한 저항을 유발하여 혁신을 저해하는 등의 부정적인 역할을 수행하기도 하므로 기관 내부적 환경과 특성들을 심층적으로 살펴보면서 리더십-문화 관계성에 대한 지속적인 진단과 환류작업이 필요할 것으로 보인다.

2. 연구의 함의와 한계

본 연구는 서번트리더십과 공공봉사동기, 자기효능감으로부터의 적극행정에 대한 영향과 이러한 과정에서 조직문화가 주는 조절효과를 살펴보고자 하였다. 특히, 서번트리더십과 자기효능감에 대하여 직접적으로 묻는 설문을 사용하지 않고, 성과관리 인식과 리더십 인식을 바탕으로 서번트리더십에 대하여 측정하였다. 업무성과요인을 통해 자기효능감을 측정했다는 점에서 다른 연구와 차별화된다. 본 연구가 가지는 함의는 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 행정학에서 주로 다루어지지 않은 서번트리더십과 이에 적합한 조직문화를 실증한 점에서 이론적 의의가 있다. 서번트리더십의 개념 및 적용범위의 모호성으로 인해 현재까지는 타 리더십 유형 연구에 비하여 학술적, 실무적 논의가 다소 부족한 것이 사실이었으나 본 연구의 논의를 통해 공공조직 내 리더십 연구의 범주를 확장하고 기타 주요 행태변수들과의 연계성을 높였다는 연구적 성과를 제시할 수 있다. 이는 기존과는 다른 가치를 향유하는 MZ세대와 기존의 기성세대 간 공존을 위해 본 연구의 서번트리더십에 대한 논의를 통해 조직 내 세대 간 긍정적 교호작용을 위한 조직 관리 방법의 대안을 제안할 수 있다.

둘째, 매개변수로 공공봉사동기와 자기효능감을 설정함으로써 타 세대보다 성취감에서 큰 동기부여를 얻는 MZ세대의 특성을 반영하고자 하였다. MZ세대가 점차 공직사회에서 그 수가 점차 증가하고 있는 바, 공공조직 내 조직문화 변화에 대한 요구가 점차 증가하고 있으며, 해당 집단을 공직사회에서 성공적으로 포용함과 더불어 시대변화를 반영하기 위한 공공봉사동기와 자기효능감 가치의 조직 내 성공적 안착을 위해 정부 각 부처에서는 적극행정 장려를 위한 적극행정 면책제도 시행과 외재적 동기부여를 위한 중요직무급의 확대, 일하는 방식의 자율성 부여를 위한 유연하고 효율적인 근무환경 조성에 각고의 노력을 기울이고 있으며, MZ세대를 설명하는 키워드 중 하나로 제시되는 '소확성'[2]과 같은 단어에서 알 수 있듯 새로 유입되는 공무원 세대와 최근 공직문화들을 고려하기 위해서는 내재적 동기와 심리적 임파워먼트를 측정해야 한다. 본 연구는 서번트리더십의 작용이 매개변수인 공공봉사동기와

2) 소확성은 소소하지만 확실한 성공 혹은 성취감을 의미한다(박선정, 이가희, 조가은, 2021).

자기효능감을 매개해야만 적극행정과의 영향관계가 있다는 완전매개효과의 관계가 도출되었다는 점을 주목하였으며, 조직 관리에 있어 내재적 동기부여와 심리적 임파워먼트의 중요성이 강조되어야 한다는 점을 실증적으로 규명하였다.

셋째, 본래 공공부문 및 민간부문 조직은 안정성, 지속성을 중요시하고 내부 지향적이며 통제의 수단을 핵심으로 하는 위계 지향 조직문화나, 외부 지향적이고 통제적 조직문화를 지니고 있으며, 경쟁을 핵심으로 하는 시장 지향적 합리문화가 이상적 조직문화로 여겨진 바 있다. 그러나 다양한 세대가 공존할 필요성이 있는 2020년 이후 공공조직에서는 다른 유형의 조직문화보다는 상대적으로 주목받지 못한 조직문화 유형인 협력문화의 의의를 환기한다는 점이 있다. 이를 활용하여 공공부문과 민간부문 관리자로 하여금 조직 내부 차원 지향과 유연성 고려의 중요성을 파악하여 다양한 가치가 공존하는 현대조직에서의 조직 관리의 실효성을 높이는 데 유용할 것으로 판단된다.

연구 결과를 바탕으로 다음과 같은 정책적, 실무적 함의를 제시 할 수 있다. 첫째, 공무원의 '마음으로 부터 추동'되는 적극행정을 설계하기 위해 공직 내 서번트리더십과 공무원 개개인의 서번트리더에 대한 준비를 지원해야 한다. 과거에는 서번트리더를 단순히 구성원과 리더 간의 수평적인 상황을 의미하는 것이 아닌 구성원을 높은 위치의 존재로 생각하여 공직 내에서도 서번트리더에 대한 오해가 있었다. 서번트리더십 구축은 리더만의 변화만으로 되는 것이 아니기 때문에 이를 구축하기 위한 구성원이 서번트리더에 대한 제대로 된 인지와 구성원이 직접 서번트리더를 만들 수 있는 '리버스멘토링' 제도 등을 통한 구성원과 리더 간의 지속적으로 수평적인 소통 체계를 구축해야 한다. 서번트리더는 유아독존의 태도로 구성원 위에 군림하는 것이 아니라, 구성원을 함께 성장으로 이끌어 리더로 만드는 존재다. 조직 내에서 리더보다 팔로워의 수가 절대적으로 다수를 차지할 것이고, 팔로워의 역량에 따라 조직의 효과성이 상당히 달라질 수 있다는 점을 고려해 보았을 때 팔로워의 역량을 개발하고 효과적인 서번트리더십의 효과를 충분히 활용하기 위해서는 리더와 팔로워가 상호작용하는 팔로워십의 중요성에 대해 주목할 필요가 있다.

둘째, 개별 기관의 특성과 기관장 리더십에 적합한 조직문화 유형 진단과 맞춤형 개선 노력과 환류 작업이 지속되어야 한다. 본 연구의 결과와 선행연구의 결과처럼 특정 리더십은 특정 조직문화에 따라 그 효과성이 조절될 수 있다. 예를 들면, 조직심리학적 관점을 보다 유연하게 적용하여 최근에는 조직구성원의 특성을 MBTI로 측정하여 조직과 개인 간의 관계성 및 부합성 개선 방향을 제시하는 사례도 나타나고 있어 젊은 세대에 호응을 이끌어내고 있다. 또한, 공공조직도 중앙정부 혹은 지방정부, 업무 특성과 인적 구성의 특성에 따라 상이한 조직 특성을 보여준다. 조직기능 개편 및 조직효율성 제고를 위한 구조적 조직진단작업뿐만 아니라 조직문화 진단을 통해 살펴보고 조직이 갖고 있는 문화적 강점을 살리고 약점을 보완하는 식으로 조직문화 개선을 시행한다면 해당 조직의 고유한 강점을 살리는 문화를 구축할 것으로 예상된다. 이를 위해서는 체계적으로 공직문화를 진단하고 관리할 수 있는 전담부서 지정과 정교화된 조직진단도구의 개발이 필요하다, 또한, 이러한 진단도구를 통하여 공직문화를 정확히 진단하고 기관맞춤형 조직문화 관리방안들을 도출할 수 있는 관리체계 마련이 필요하다. 특히, 기관의 인원규모 등의 일반적 특성과 함께 업무 특성, 정책 특성 측면

에서의 특수성을 최대한 반영할 수 있도록 지표, 지수, 관리체계가 통합적으로 연계되어 설계되어야 할 것으로 보인다. 이러한 과정을 통하여 협업적 공직문화 구축에 대한 기관장의 의지를 확인, 측정하고 기관 자체규범 마련을 독려하며 우수한 문화혁신활동 사례들을 수집, 분석, 환류하여 지속가능한 공직문화혁신 생태계 조성을 마련해야 할 것으로 판단된다.

위와 같은 연구적 함의에도 불구하고 다음과 같은 한계점이 있어 후속 연구에서는 보완이 요구된다. 첫째, 한국적 맥락을 추가적으로 고려하는 서번트리더십 연구가 진행되어야 한다. 본 연구는 공직생활실태조사 2021년에 새롭게 추가된 문항을 고려하고 있으나 여전히 서번트리더십에 대한 한국적 맥락에서 논의는 정리되지 못하고 있다. 이를 시작으로 한국적 맥락에서 조직에 필요한 서번트리더십의 요소가 지속적으로 논의되어야 한다. 둘째, 본 연구는 2차 설문자료를 활용하였다는 점에서 한계가 있다. 또한, 조직문화를 진단하는 데 있어 설문지의 정량화된 질문을 통해 진단할 수 없는 조직의 내밀한 부분에 대해서 살펴보지 못한 한계점이 있다는 점에서 서번트리더십의 적극행정에 있어서의 완전매개효과 등은 실무자 공무원들의 심층 면접을 통해 추가 논의가 필요할 것이다. 셋째, 본 연구는 자기 보고를 통한 단일 시점 조사로 선행변수와 결과변수를 측정하고 있는 바, 동일방법편의(Common method bias)의 문제 발생 여지가 있다. 응답자의 일관성 유지의 동기와 사회적 바람직성으로부터 자유로울 수 없음에 의한 응답자에 의한 편의가 나타날 수 있음이 한계로 지적될 수 있다. 향후 설문지를 문항을 구성하는 데 있어 문항 배열의 순서배열에 보다 신중을 기하는 등의 노력이 필요할 것으로 생각된다. 넷째, 데이터 특성의 한계로 인해 중앙정부, 지방정부 부처의 특성이 고려되지 못하는 한계가 있다. 향후 다양한 공공부문 조직의 특성을 고려할 수 있는 다양한 자료 등이 구축된다면 더 많은 함의를 이끌어낼 것으로 기대된다.

참 고 문 헌

강나율 · 박성민. (2019). 공직 내 적극행정의 영향요인에 관한 연구: 조직 행태주의적 관점에서. 「한국행정논집」, 31(4): 879-909.

강문실 · 김윤숙. (2021). 서번트 리더십과 혁신행동간 임파워먼트의 매개효과. 「글로벌경영학회지」, 18(1): 1-22.

고대유 · 김강민. (2021). 공공봉사동기가 조직시민행동에 미치는 영향: 공직만족도를 통한 자기효능감의 매개된 조절효과를 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 32(2): 169-196.

권상집. (2016). 변혁적 리더십 및 서번트 리더십과 조직 구성원의 조절 초점 성향이 개인 창의성에 미치는 영향: 내재적 동기의 매개효과. 「지식경영연구」, 17(3): 137-159.

김기현. (2020). 적극행정 구현을 위한 창의적 리더십 요인 연구: 지방자치단체 공무원을 대상으로. 「한국행정학회 동계학술발표논문집」.

김석용. (2020). 공공조직의 사회적 자본, 조직몰입 및 조직성과와의 관련성 연구: 자기효능감

의 조절효과를 중심으로. 「한국자치행정학보」, 34(2): 207-233.
김소희. (2022). 16개 중앙행정기관의 조직문화와 공공봉사동기: Cameron & Quinn의 경쟁가치 모형을 토대로 한 다층분석. 「한국행정학보」, 56(1): 209-242.
김유진. (2021). 「서번트 리더십이 혁신 행동에 미치는 영향: 심리적 안전감의 매개효과와 진정성 리더십의 조절효과를 중심으로」. 울산: 울산대학교 일반대학원
김은지 · 김판석. (2021). 공무원의 직무 스트레스가 성과와 만족에 미치는 영향: 공공봉사동기의 매개효과를 중심으로. 「한국행정논집」, 33(1): 93-121.
김재형 · 김성엽 · 오수연 · 박성민. (2020). 공직 내 변혁적리더십과 공무원의 적극행정과의 관계성 연구: 행태적 매개효과 및 채용제도와 직급의 조절효과를 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 31(3): 163-197.
김재형 · 박성민. (2020). 공직사회 상사의 변혁적 리더십이 공무원의 적극행정에 미치는 영향: 학습지향성, 공공봉사동기의 매개효과 및 채용유형의 조절효과를 중심으로. 「공공정책과 국정관리」, 14(3): 3-33.
김정인. (2018). 「인간과 조직: 현재와 미래」. 서울: 박영사
_____. (2021). Farrell 모형을 활용한 MZ 세대 공무원들의 (불) 공정성 인식과 반응행동: MZ 세대와 기성세대 공무원 비교연구. 「한국행정연구」, 30(4): 141-175.
김지수 · 윤수재. (2019). 변혁적 리더십이 공공봉사동기를 매개로 혁신행동에 미치는 영향분석: 지방자치단체 공무원을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 18(4): 53-74.
김진아 · 문광민. (2021). 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 동기부여기제의 조절효과 통제를 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 31(4): 167-196.
김호균. (2015). 지방자치단체에서의 상사의 변혁적 리더십, 조직 공정성, 정서적 조직몰입간 관계: 배분 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성의 매개효과. 「한국사회와 행정연구」, 25(4): 1-35.
김호정. (2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 36(4): 87-106.
_____. (2003). 조직문화, 리더십, 조직효과성의 관계: 부산광역시를 대상으로. 「한국행정학보」, 37(4): 103-124.
류은영. (2020). 지방자치단체장의 리더십 유형이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향: 양적/질적 접근. 「한국인사행정학회보」, 19(4): 279-301.
류종용 · 이창원. (2016). 우리나라 공무원의 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 공공봉사동기가 하급 공무원의 조직시민행동에 미치는 영향. 「정책분석평가학회보」, 26(3): 137-161.
박건형 · 최인준. (2021.02.24.). '시키는대로 해라' 안 통해… 불공정하다 싶으면 상사에 할 말 한다. 조선일보.
박성민. (2019). 두려움 없는 조직 만들기 프로젝트: 적극행정 내재화 전략을 중심으로. 「한국행정학회 학술발표논문집」.
박성민 · 김선아. (2015). 「조직과 인간관계」. 서울: 박영사.
박선정 · 이가희 · 조가은. (2021). 소확성 트렌드. 「마케팅」, 55(4): 58-65.

박윤. (2019). 적극행정의 개념에 관한 연구. 「한국인사행정학회보」, 18(4): 273-282.

박종수 · 최하영. (2022). 거래적 · 변혁적 리더십과 관료적 · 탈관료적 조직문화가 성과에 미치는 영향: 조직문화의 매개효과를 중심으로. 「한국행정학보」, 56(2): 297-330.

배상욱 · 윤영삼 · 한나영. (2009). 서번트 리더십에 대한 지각이 상사에 대한 신뢰와 감정적 몰입을 매개로 추천의도, 이직의도 그리고 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구: 호텔산업을 중심으로. 「조직과 인사관리연구」, 33(2): 1-28.

성영태 · 임재강. (2010). 새마을 조직의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향: 경상북도 새마을 조직을 중심으로. 「지방행정연구」, 24(4): 179-208.

송용욱 · 문명 · 조윤형. (2019). 서번트 리더십이 지방자치단체 공무원의 직무열의에 미치는 영향: 직업소명의식의 매개효과, 조직정치 지각의 조절효과. 「리더십연구」, 10(3): 3-31.

송인숙 · 권상집. (2017). 교육훈련, 서번트 리더십, 자기효능감, 교육훈련 전이, 지식공유 간의 구조적 관계 분석. 「지식경영연구」, 18(4): 261-286.

신다윗 · 이제복. (2022). 공공봉사동기, 변혁적 · 거래적 리더십과 성과인식의 관계에 관한 탐색적 연구. 「한국조직학회보」, 18(4): 197-225.

오종철 · 양태식. (2009). 상사의 서번트 리더십이 구성원의 자기효능감, 리더신뢰 및 서비스지향성에 미치는 영향: 행정서비스 조직을 중심으로. 「대한경영학회지」, 22(3): 1245-1268.

오현규 · 김화연 · 이숙종. (2018). 공공조직 집단문화의 영향력에 관한 연구: 조직몰입을 통한 성과제고를 중심으로. 「사회과학연구」, 34(2): 1-28.

오화선 · 박성민. (2014). 공직봉사동기가 직무만족에 미치는 영향력 분석: 개인-조직 적합성 및 개인: 직무 적합성의 매개효과를 중심으로. 「한국정책학회 춘계학술발표논문집」.

유영창 · 조병섭 · 안주미. (2011). 골프지도자의 서번트 리더십이 선수의 창의행동 및 혁신행동에 미치는 영향. 「코칭능력개발지」, 13(1): 67-76.

윤성환. (2021). 서번트 리더십, 자기효능감, 내재적 동기 및 혁신행동 간의 구조적 관계 분석: 재중 한국 중소기업의 중국 현지 종업원을 대상으로. 「중국학연구」, 97: 101-140.

윤현석. (2020). 경찰공무원의 혁신행동이 조직문화에 미치는 영향 연구. 「인문사회 21」, 11(6): 2875-2884.

이강훈. (2015). 해양경찰 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국경찰학회보」, 17(6): 234-256.

이광희 · 최순영 · 박준 · 소가영 · 김재길 · 이은종 · 박성은. (2020). 「포용국가의 거버넌스와 공공리더십」. 경제인문사회연구회.

이민호 · 김신. (2021). 「규제혁신 관점의 적극행정 추진체계 진단과 개선방안」. 한국행정연구원.

이성혜 · 최승욱. (2001). 「신조직행동론」. 서울: 청목출판사.

이운용 · 김호균. (2021). 서번트 리더십이 공공기관 구성원의 조직몰입 및 직무열의에 미치는 영향 연구: 상사신뢰와 자기효능감의 매개효과를 중심으로. 「융합사회와 공공정책」, 15(3): 99-144.

이재완. (2018). 조직문화와 스마트워크 이용에 관한 연구: 중앙 및 광역자치단체 공무원을 중심으로. 「한국조직학회보」, 15(1): 75-99.

이재희 · 백기복. (2006). 이슈 리더십과 성과간의 관계에 관한 실증연구. 「한국인사조직학회 발표논문집」.

이정주. (2006). 지방공기업에서의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 지하철공사의 사례. 「지방정부연구」, 9(4): 71-93.

이창원 · 최창현. (2005). 「조직론」. 서울: 대영문화사.

이효주 · 김성엽 · 오수연 · 박성민. (2021). 윌다브스키의 searching for safety 재조명. 「한국인사행정학회보」, 20: 207-236.

임재영 · 문국경 · 조혜진. (2019). 공공봉사동기와 조직문화의 적합성이 조직몰입에 미치는 영향. 「한국조직학회보」, 16(2): 1-34.

_____. (2019). 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향 그리고 거래적 · 변혁적 리더십의 조절효과. 「한국사회와 행정연구」, 30(2): 31-53.

인사혁신처. (2019). 「적극행정」. 인사혁신처.

장석인. (2019). 조직구성원의 CSR 와 셀프리더십 및 조직성과간의 관계에서 자기효능감의 매개효과. 「기업경영리뷰」, 10(4): 81-105.

장수덕 · 최석봉. (2013). 중소기업 중간관리자들의 조직내 기업가정신 인식과 혁신적 업무행동 간의 관계. 「인적자원관리연구」, 20(2): 27-54.

전상호 · 신용존. (1995). 조직문화와 리더쉽의 적합성이 행동적 유효성에 미치는 영향에 관한 실증연구. 「경영학연구」, 24(4): 153-186.

정연우 · 박성민. (2019). 공직가치 제고를 위한 행동주의적 분석연구: 공공봉사동기의 통제효과 검증을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 18(4): 171-198.

정준수. (2018). 「변혁적리더십과 자기효능감이 혁신과업행동에 미치는 영향: 조직지원인식의 조절효과를 중심으로」. 박사학위논문, 가천대학교 대학원.

정지용 · 김지수. (2020). 리더십이 공공봉사동기와 분배의 공정성을 매개로 혁신행동에 미치는 영향: 중앙-지방 공무원 간 비교를 중심으로. 「한국조직학회보」, 17(1): 63-86.

조경호 · 김정필. (2005). 지방자치단체장의 리더십, 조직문화, 조직효과성의 관계: 경쟁가치모형의 적용. 「지방행정연구」, 19(4): 59-90.

조일형 · 전인석 · 채경진. (2018). 조직문화가 구성원의 혁신행동에 미치는 영향-문화재청을 대상으로. 「정부와 정책」, 10(2): 5-24.

조태준 · 김상우 · 박윤. (2020). 적극행정에 대한 평가와 발전방안 연구: 공무원의 인식을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 19(2): 223-245.

진영빈 · 정충식. (2014). 공공부문 스마트워크 활성화를 위한 조직문화 연구: 경쟁가치모형을 이용한 현재문화와 적합문화의 차이분석을 중심으로. 「한국지역정보화학회지」, 17(4): 153-179.

주효진. (2014). 조직문화 진단과 변화관리를 통한 조직성과향상에 관한 연구: 한국임업진흥원을 대상으로. 「한국자치행정학보」, 28(4): 233-254.

진윤희. (2016). 조직문화인식이 혁신행동에 미치는 영향-조직지원인식의 매개효과. 「정책개발연구」, 16(2): 93-119.

_____. (2019). 공기업 종사자의 자기효능감이 맥락수행에 미치는 영향: 개인학습지향성의 매개효과 검증. 「융합사회와 공공정책」, 13(3): 204-231.

_____. (2021). 지방공무원의 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향: 직무자율성과 조직문화 인식의 매개효과, 조절효과분석. 「한국행정논집」, 33(2): 309-330.

최창국 · 강효진 · 김종인. (2021). 서번트 리더십이 혁신행동에 미치는 영향: Job Crafting의 매개효과. 「한국IT정책경영학회 논문지」, 13(6): 2675-2686.

한주희 · 황원일. (1996). 조직문화 인식 유형과 주권적 경영성과 및 조직몰입의 관계. 조직과 「인사관리연구」, 20: 173-200.

허원무. (2013). 매개효과 분석 방법의 최근 트렌드: 부트스트래핑을 이용한 단순, 다중, 이중 매개효과 분석 방법. 「기업과혁신연구」, 6(3): 43-59.

허유민 · 하재빈. (2021). 조직문화와 업무전문성이 조직목표에 미치는 영향: 2018년 공직생활 실태조사를 중심으로. 「한국조직학회보」, 18(2): 63-87.

황규하 · 박현숙. (2016). 정보통신기술산업 CEO 의 변혁적 리더십과 구성원의 혁신및 조직시민행동의 관계: CSR 조절효과. 「서비스연구」, 6(2): 153-174.

황상규. (2011). 서번트 리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 자기효능감의 매개효과. 「역량개발학습연구」, 6(1): 27-44.

황은진. (2021). 서번트 리더십 연구 체계적 논문고찰. 「한국조직학회보」, 18(3): 173-202.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal.* 39(5): 1154-1184.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-step Approach. *Psychological Bulletin.* 103(3): 411.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior.* 25(8): 951-968.

Baer, M., Oldham, G. R., & Cummings, A. (2003). Rewarding Creativity: When Does It Really Matter?. *The Leadership Quarterly.* 14(4-5): 569-586.

Bandura, A. (1986). The Explanatory and Predictive Scope of Self-efficacy Theory. *Journal of Social and Clinical Psychology.* 4(3): 359-373.

Bak, H., Jin, M. H., & McDonald III, B. D. (2022). Unpacking the Transformational Leadership-Innovative Work Behavior Relationship: The Mediating Role of Psychological Capital. *Public Performance & Management Review.* 45(1): 80-105.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator–mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology.* 51(6): 1173.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly.* 112-121.

Bellé, N. (2014). Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory.* 24(1): 109-136.

Bottomley, P., Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & León-Cázares, F. (2016). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behaviours: The Contingent Role of Public Service Motivation. *British Journal of management.* 27(2): 390-405.

Brewer, G. A., Selden, S. C., & Facer Ii, R. L. (2000). Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review.* 60(3): 254-264.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes.* 97(2): 117-134.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework.* John Wiley & Sons.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review.* 13(3): 471-482.

Crewson, P. E. (1997). Public-service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory.* 7(4): 499-518.

Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-level Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology.* 57(1): 61-94.

Eskiler, E., Ekici, S., Soyer, F., & Sari, I. (2016). The Relationship between Organizational Culture and Innovative Work Behavior for Sports Services in Tourism Enterprises. *Physical Culture and Sport. Studies and Research.* 69(1): 53-64.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error.* Algebra and Statistics.

Freeman, S. J., & Cameron, K. S. (1993). Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework. *Organization Science.* 4(1): 10-29.

Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the Attitude of Generation Ztowards Workplace. *International Journal of Management. Technology And Engineering.* IX(I): 2804-2812.

Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability. *Academy of Management Review.* 17(2): 183-211.

Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in Organizations: Inspirational and Moral. *The Leadership Quarterly.* 2(2): 105-119.

Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader Indianapolis: The Robert K.* Greenleaf Center. 1-37.

Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation. *Journal of Business Research.* 62(4): 461-473.

Hameduddin, T., & Engbers, T. (2022). Leadership and Public Service Motivation: A Systematic

Synthesis. *International Public Management Journal.* 25(1): 86-119.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). Multivariate Data Analysis 6th Edition. Pearson Prentice Hall. New Jersey. Humans: Critique and Reformulation. *Journal of Abnormal Psychology.* 87: 49-74.

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology.* 96(4): 677.

Ioannidis, J. P. (2018). The Proposal to Lower P Value Thresholds to. 005. *Jama.* 319(14): 1429-1430.

Kim, S. (2009). *Testing the Structure of Public Service Motivation in Korea.* A Research Note.

Kim, H. (2014). Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Public Sector. *Public Organization Review.* 14(3): 397-417.

Liu, B., Perry, J. L., Tan, X., & Zhou, X. (2018). A Cross-level Holistic Model of Public Service Motivation. *International Public Management Journal.* 21(5): 703-728.

MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence Limits for the Indirect Effect: Distribution of the Product and Resampling Methods. *Multivariate Behavioral Research.* 39(1): 99-128.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin.* 108(2): 171.

McGee-Cooper, A., & Trammell, D. (2010). *Servant Leadership Learning Communities®. In Servant Leadership* (pp. 130-144). Palgrave Macmillan, London.

Moore, C. (2019). *Engaging Gen Z. U.S.* Air Force Office of Special Investigations.

Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change. *Academy of Management Journal.* 42(4): 403-419.

Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B. and Roberts,J. A., (2008). Regulatory Focus as a Mediator of the Influence of Initiating Structure and Servant Leadership on Employee Behavior. *Journal of Applied Psychology.* 93(6).

O'Leary, B. S., Lindholm, M. L., Whitford, R. A., & Freeman, S. E. (2002). Selecting the Best and Brightest: Leveraging Human Capital. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration. *Society of Human Resources Management.* 41(3): 325-340.

Portugal, E., & Yukl, G. (1994). Perspectives on Environmental Leadership. *The Leadership Quarterly.* 5(3-4): 271-276.

Perry Hinton, D., Hinton, P. R., McMurray, I., & Brownlow, C. (2004). *SPSS Explained.* Routledge.

Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation. *International Public Management Journal.* 11(1): 3-12.

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review.* 367-373.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers.* 36(4): 717-731.

Speier, C., & Frese, M. (1997). Generalized Self Efficacy as a Mediator and Moderator between Control and Complexity at Work and Personal Initiative: A Longitudinal Field Study in East Germany. *Human performance.* 10(2): 171-192.

Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). *The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective.*

Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory.* 9(1): 1-32.

Rampton, J .(2017). *Different Motivations for Different Generations of Workers: Boomers, GenX, Millenials, and Gen Z. Inc.*

Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Perez-Caballero, L. (2011). Linking Organizational Learning with Technical Innovation and Organizational Culture. *Journal of Knowledge Management.*

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being. *American Psychologist.* 55(1): 68.

Schein, V. E. (1985). Organizational Realities: The Politics of Change. *Training & Development Journal.*

Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? California *Management Review.* 61(3): 5-18.

Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling.* Psychology Press.

Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations. *Psychological Methods.* 7(4).

Sun, R., & Henderson, A. C. (2017). Transformational Leadership and Organizational Processes: Influencing Public Performance. *Public Administration Review.* 77(4): 554-565.

Swindler, D. R. (1986). The Primate Brain from Cytoarchitecture to Endocasts. *Reviews in Anthropology.* 13(1): 14-19.

Tekleab, A. G., Sims Jr., H., Uun, S., Tesluk, P. & Cox, J. (2008). We on the Same page? Effects of Self-awareness of Empowering and Transformational Leadership. *Journal of Leadership and Organization Studies.* 14(2): 185-201.

Tesluk, P. E., Farr, J. L., & Klein, S. R. (1997). Influences of Organizational Culture and Climate on Individual Creativity. *The Journal of Creative Behavior.* 31(1): 27-41.

Thayer, P. W., & Teachout, M. S. (1995). *A Climate for Transfer Model*. ARMSTRONG LAB BROOKS AFB TX HUMAN RESOURCES DIRECTORATE.

Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same Difference? Exploring the Differential Mechanisms Linking Servant Leadership and Transformational Leadership to Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*. 25(3): 544-562.

Wright, B. E. & Pandey, S. K. (2010). Transformational Leadership in the Public Sector: Doesstructure Matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*. 20: 75-89.

Yukl, G.(2002). *Leadership in Organizations,* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

❍ 김성엽(金盛燁): 성균관대학교 국정전문대학원에서 석사학위를 취득한 후 Indiana University 석사과정에 재학 중이며, 공공인재개발연구센터 연구원으로 재직 중이다. 주요 관심분야는 공공리더십, 조직행태, 플랫폼정부, 청년정책 등이다. 최근 논문으로는 “청년정책 거버넌스 체계 현안 분석과 개선방안 연구”와 “청년세대는 공정성을 어떻게 인식하는가- ‘인국공 사건’에 나타난 공정성 인식의 테마분석”이 있다(sk171@iu.edu).

❍ 유정환(柳貞桓): 성균관대학교 국정전문대학원 석사과정에 재학 중이며, 현재 공공인재개발연구센터 연구원으로 재직 중이다. 주요 관심분야는 공공관리, 조직이론, 조직행태, 조직관리 등이다(jryu@skku.edu).

❍ 이지안(李枝晏): 성균관대학교 국정전문대학원 석사과정에 재학 중이며, 현재 공공인재개발연구센터 연구원으로 재직 중이다. 주요 관심분야는 인적자원관리, 인재개발, 전문성, 조직성과, 지방행정 등이다(buzzi1010@skku.edu).

❍ 박성민(朴盛民): Columbia University 국제행정대학원(SIPA)에서 국제행정학 석사학위 취득한 후 The University of Georgia 행정대학원에서 행정학 박사학위를 취득하였으며, 현재 성균관대학교 행정학과/국정전문대학원에서 교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 “인적자원관리 및 인적자원개발”, “공직문화혁신 및 리더십 개발” 등이다. 최근 논문으로는 “공직가치 제고를 위한 행동주의적 분석연구”, “공직 내 적극행정의 영향요인에 관한 연구”가 있다(sm28386@skku.edu).

투 고 일 자: 2022년 8월 12일
심 사 일 자: 2022년 8월 29일
게재확정일자: 2022년 9월 24일

A Study on the Effect of Associational Activities of the Elderly and Semi-elderly People on Their Participation in Economic Activities

····· Oh, Hyun-Seok · Doh, Soo-Gwan

This study seeks to examine the effect of associational activities of the elderly and semi-elderly people on their participation in economic activities. For empirical analysis, the study used raw data from the seventh wave of the Korean Longitudinal Study of Aging (KLoSA) provided by the Korean Employment Information Service. Empirical results from binomial logistic regression model, panel logit regression model, panel probit regression model, which simultaneously control for factors that are theorized to affect participation by people age 50 and older in economic activities indicate that a positive relationship exists between associational activities of the elderly and semi-elderly people and levels of their participation in economic activities. It means that a higher level of associational activity of the elderly and semi-elderly people is associated with higher levels of participation in economic activity. The empirical results also show that man are more likely to participate in economic activities than women; the people having more children, the people thinking themselves in good health, the people with employed spouse or the people with religion are more likely to participate in economic activities. The results of this study imply that a promotion program targeting elderly adults' associational activities is a particularly important factor in promoting participation of the elderly and semi-elderly people in economic activities in a super-aged society. Thus, government should make efforts to provide the elderly and semi-elderly people with opportunities for social network activities as an attempt to boost their economic activity.

Key Words: The Elderly and Semi-elderly People, Associational Activity, Participation of Economic Activity, 50+ Generation

An Empirical Study on the Behavioral Relatioship between Servant Leadership and Proactive Public Administration: Based on the Examining of Mediating Effect of Self-efficacy, Public Service Motivation, and Moderating Effect of Collaborative and Compete Organizational Culture

····· Kim, Sung-Yeop · Yoo, Jung-Hwan · Lee, Ji-An · Park, Sung-Min

Recently, the Korean government implemented an 'Proactive Public Administration Mileage System' to encourage proactive public administration of public services. But it is momentous to examine the relationship between Proactive Public Administration and independent variables to be

internalized the Mileage system. In this regard, the purpose of this study is to verify the relationship between Servant Leadership and behavioral variables, such as, Public Service Motivation and Self-Efficacy. The results of this study were as follows; First, although the direct significance of the Proactive Public Administration relationship of Servant Leadership was not validated, we found completely mediated effect through Public Service Motivation and Self-Efficacy. Second, even though, both Collaborative and Compete Organizational Cultures moderate the effectiveness of Servant Leadership, Collaborate Organizational Cultures are more associated with facilitating public services behavioral attitudes and action.

Key Words: Servant Leadership, Proactive Administration, Competitive Value Framework, Self-Efficacy, Public Service Motivation

An Empirical Study on the Causal Relationship between Organizational Culture, Leadership, and Organizational Effectiveness: Focusing on Government-funded R&D Organizations

····· Choi, Doo-Yong · Lee, Jong-Won · Cheong, Jong-One

Government-funded R&D organizations have very clear goals, but there is uncertainty in achieving goals. Therefore, organizational culture and leadership of R&D organizations would affect organizational performance and the achievement of R&D goals. In spite of the importance of the relationship, relatively few studies have been done for examining the relationship between organizational culture and leadership and these effects on organizational performance. Therefore, this study aims to analyze the causal relationship between the organizational culture and organizational performance of government-funded R&D institutions and the mediating effect of leadership, and to discuss management implications in terms of performance management. As a result of the analyses, it was found that the organizational culture of R&D institutions has a complex organizational culture that includes a development culture and a hierarchical culture with a rational culture. In addition, organizational cultures (development culture, group culture, hierarchical culture, rational culture) had a significant effect on organizational effectiveness, and in particular, it was analyzed that there was a mediating effect of transformative and transactional leadership.

Key Words: Organizational Culture, Leadership, Performance, R&D