

연구논문

중앙부처 공무원의 셀프리더십이 직무열의에 미치는 효과 분석:
거래적·변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로*

문 국 정**

- I. 서론
II. 이론적 배경
III. 연구방법
IV. 분석결과
V. 결론

〈 요약 〉

불확실한 행정환경 속에서 조직의 성과를 향상하기 위해서는 공무원들의 공직에 대한 헌신과 몰두가 필요하다는 주장이 지속적으로 제기되어 오고 있다. 이에 본 연구는 조직구성원이 스스로 동기부여하고 자기 주도적으로 직무를 수행하여 목표를 달성하려는 과정인 셀프리더십이 직무열의에 어떠한 영향을 미치는지에 관해 실증분석하였다. 또한 이러한 셀프리더십과 직무열의 간의 관계는 조직이 처한 내·외부적 상황에 따라 달라질 수 있음을 고려하여, 상황적 조건으로서 상사의 거래적 및 변혁적 리더십이 미치는 조절효과를 분석하였다. 이를 위해 2022년 한국행정연구원에서 중앙부처 공무원을 대상으로 수집한 「공직사회 세대 가치관 변화와 조직혁신」 설문 데이터를 활용하였다. 분석 결과, 셀프리더십은 직무열의에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상사의 리더십 스타일이 미치는 조절효과에 관해서는, 거래적 리더십은 셀프리더십과 유의미한 상호작용 효과를 보이지 않은 반면, 변혁적 리더십은 셀프리더십과 직무열의 간의 긍정적 관계를 강화하는 것으로 밝혀졌다. 분석결과를 바탕으로 직무열의를 높이기 위해서는 구성원들이 셀프리더십을 내재화할 수 있고, 관리자들이 변혁적 리더십을 함양할 수 있는 인적자원관리 전략이 필요하다는 이론적 및 실무적 시사점을 제시하였다.

[주제어: 직무열의, 셀프리더십, 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 조절효과]

* 본 논문은 2024년 자생의료재단의 연구비 지원으로 연구되었다.

** 인하대학교 행정학과 부교수(kkmoon@inha.ac.kr)

I. 서론

직무열의(job engagement)는 조직구성원이 자신의 업무에 깊이 몰두하고, 심리적 일체감을 느끼며, 업무 수행을 통해 에너지를 얻는 긍정적인 정서 상태를 의미한다(박이레·문명재, 2021). 이는 조직의 안정성과 성장에 필수적이며, 저출생, 고령화, 지역 소멸 등 현대의 복잡하고 불확실한 행정 환경에서는 그 중요성이 더욱 강조된다(김성엽 외, 2023). 그 이유는 직무열의가 높은 구성원은 조직에 장기적으로 머무르며, 이는 인적자원의 유지와 공공서비스의 질(質) 및 효율성을 증진시키는 데 핵심적인 역할을 하기 때문이다(최중석·성상현, 2017). 따라서 조직구성원들의 직무에 대한 헌신과 열정은 조직의 목표 달성과 성과 향상에 결정적인 요소로 작용한다고 기대할 수 있다. 특히 공공조직에서 직무열의의 중요성은 더욱 두드러진다(박보연·조윤직, 2022; 이하영·이수영, 2020). 정부는 국민의 삶에 직접적인 영향을 미치는 정책을 수립하고 실행하며, 이 과정에서 공무원들의 직무열의는 정책의 효과적인 집행과 공공서비스의 질적 향상에 중요한 역할을 한다(김선희·심동철·박현희, 2018). 즉 높은 직무열의를 가진 공무원들은 서비스 제공 과정에서 더 큰 책임감을 느끼고, 혁신적이며 효율적인 방법을 모색함으로써 국민에게 우수한 공공서비스를 제공할 수 있다(Goldsby et al, 2021). 결국 직무열의는 공공서비스의 품질을 높이고 국민의 삶의 질을 개선하는 데 기여하며, 정부조직의 성과를 극대화하는 중요한 요소로 간주된다(Neck & Houghton, 2006).

공공조직이 처한 환경의 불확실성이 커짐에 따라, 많은 행정학자들이 조직구성원의 직무열의에 영향을 미치는 다양한 요인에 대한 이론적 논의와 실증분석을 수행하였다. 실제로 선행연구를 살펴보면 공공봉사동기(김선희 외, 2018), 성격(이재무, 2018), 성과주의(이하영·이수영, 2020), 상사의 리더십(신향희·이영균, 2022; 유재두, 2022) 등의 요인이 직무열의에 영향을 미치는 것으로 드러났다. 그러나 공공조직의 맥락에서 조직구성원들이 지닌 셀프리더십(self-leadership)이 직무열의에 미치는 영향에 대한 실증연구는 거의 이루어지지 않았다. 이와 관련하여 Knotts et al(2022: 274)은 “셀프리더십이 조직에 미치는 영향과 그 효과성은 아직 충분한 검증이 이루어지지 않았고”, Malaeb et al.(2023: 2286) 역시 “셀프리더십과 직무열의 간 관계에 대한 실증연구가 미흡할 뿐만 아니라 비서구(non-western) 맥락에 있어서는 거의 연구가 이루어지지 않아 연구결과의 타당성이 부족하다”라고 주장하였다. 즉, 셀프리더십은 조직구

성원이 자신을 동기 부여하고, 자신의 행동을 관리하며, 자발적으로 목표를 설정하고 그 목표를 달성하기 위해 스스로의 노력을 투입하려는 과정이라는 점에서(박보연·조윤직, 2022; 박이레·문명재, 2021), 셀프리더십이 직무수행에 대한 열정과 몰입감을 높이는지에 대한 경험적 연구가 필요한 상황이다. 따라서 이 연구에서는 중앙부처 조직구성원을 대상으로 셀프리더십이 직무열의에 미치는 영향에 관한 실증분석을 수행하였다.

본 연구는 셀프리더십과 직무열의 사이의 관계를 넘어서, 상사의 리더십 스타일이 부하의 셀프리더십의 효과를 어떻게 변화시킬 수 있는지도 탐색하였다. 상황이론에 따르면, 모든 조직에 유일무이한 최적의 관리 방식은 존재하지 않으며, 성과 향상을 위한 효과적인 인적자원관리 전략은 조직의 내·외부 맥락에 따라 다르다(van der Hoek & Groeneveld, 2021). 이러한 관점은 셀프리더십이 직무열의에 미치는 영향이 조직이 처한 상황과 조건에 따라 차별적일 수 있다는 것을 의미한다. 특히 부하의 역량과 자기관리 능력은 상사의 리더십 스타일에 따라 달라질 수 있다는 점을 고려하면(임재영·문국경·조혜진, 2019), 부하와 교환관계를 형성하여 그들에게 영향력을 행사하는 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 셀프리더십과 직무열의 간 관계를 조절하는 중요한 상황적 조건이 될 수 있음을 추론해 볼 수 있다.

이에 본 연구에서는 사회적 교환이론(social exchange theory)을 바탕으로 거래적 및 변혁적 리더십이 리더와 부하와의 상호 호혜적 관계를 형성하여 셀프리더십이 직무열의에 미치는 긍정적인 효과를 강화할 수 있다고 예측하였다. 구체적으로, 거래적 리더십은 부하의 성과에 대한 보상과 처벌을 통해 경제적 교환 관계를 구축하여 직무열의를 높이는 반면, 변혁적 리더십은 비전 제시, 지적 자극, 개인적 배려 등을 통해 부하와 사회적 교환 관계를 형성하여 직무열의를 높일 수 있다(Bass, Avolio, & Jung, 2003). 이 두 리더십 스타일은 셀프리더십의 행동 지향적 전략(자기 관리), 자연적 보상 전략(내적 동기 부여), 건설적 사고 전략(긍정적 사고)과 결합되어 부하의 직무열의를 촉진하는 강력한 동기부여 기제가 될 수 있다. 예를 들어, 거래적 리더십은 명확한 성과기준과 보상체계라는 경제적 교환관계를 통해 부하들이 자신의 목표를 자기 주도적으로 설정하고 달성하도록 동기를 부여한다(Bass, 1985). 이러한 거래적 리더십 하에서 부하들은 업무수행 능력을 효율적으로 관리하고, 성과 달성 후 자기보상을 통해 성취감을 경험하며 직무열의를 증진시킬 것이다. 반면, 변혁적 리더십은 비전을 제시하고 개인적 배려와 지적 자극을 통해 부하들이 업무의 의미를 찾고 자발적으로 몰입

하게 만든다(Chun, Cho, & Sosik, 2016). 변혁적 리더는 사회적 교환 관계를 통해 부하들이 자신의 성장을 추구하고 창의적 문제 해결에 참여하며(신장선·차윤석, 2014), 긍정적인 사고를 촉진하여 직무열의를 강화할 수 있다.

본 연구는 다음과 같은 단계를 통해 진행되었다. 먼저 셀프리더십의 이론적 기반을 조사하고, 기존 연구를 검토하여 셀프리더십이 직무열의에 미치는 영향을 탐구하는 가설을 세웠다. 이어서 상사의 거래적 및 변혁적 리더십이 셀프리더십과 직무열의 간의 관계를 조절하는 변수로 작용할 수 있는지 검토하고, 이에 대한 이론적 근거를 기반으로 추가적인 가설을 설정하였다. 그다음, 연구 방법론을 설명하였고, 수집된 데이터를 바탕으로 위계적 다중회귀분석을 수행하여 결과를 도출하고 이를 해석하였다. 마지막으로, 연구 결과를 토대로 이론적 및 정책적 함의를 논의하였다.

II. 이론적 배경

1. 셀프리더십이 직무열의에 미치는 효과

전통적인 리더십은 부하들이 리더로부터 지시받은 명령과 지시를 수행하는 수동적인 역할을 강조하는 개념이었다. 그러나 1980년대 들어 점차 불확실해지는 조직 환경과 급속히 변화하는 가치관으로 인해 기존의 리더십만으로는 조직의 성과를 향상시키는 것이 충분하지 않다는 인식이 확산되면서, 셀프리더십이라는 새로운 리더십 개념이 도입되었다. 셀프리더십은 자신을 스스로 관리하고 이끌어 가는 역량을 특징으로 하는 리더십으로, 자기 자신의 행동과 생각에 긍정적인 영향을 미치며, 이를 통해 성공적인 과업 수행을 가능하게 한다(진성현·김경숙, 2020; Manz & Sims, 2001). 즉, 자기관리와 자기통제를 중요시하는 이 리더십 스타일은 개인이 스스로 변화를 추구하고 평가할 수 있는 능력을 강조한다.

셀프리더십은 행동 지향적 전략(behavior-focused strategies), 자연적 보상전략(natural reward strategies), 그리고 건설적 사고전략(constructive thought strategies)으로 구성된다(Manz, 1986). 첫째, 행동 지향적 전략은 조직구성원이 선호하지 않는 일임에도 불구하고 필수적으로 수행해야 하는 업무를 통해 자기 관리와 통제, 그리고 리더십을 발휘하는 행동이다(정원호·윤인수, 2016). 이 전략은 자기 인식을 높이고, 목

표설정, 자기보상, 자기반성, 자기관찰을 포함하여 스스로 바람직한 행동을 유도한다(조원섭, 2013; 한영석·김명소, 2010).¹⁾ 특히 이러한 요소들은 조직구성원 직무수행에 대한 목표를 스스로 설정하고, 바람직한 행동을 했을 때 스스로를 보상하며, 부적절한 행동을 한 경우 스스로를 비판함으로써 실수를 반복하지 않도록 하고, 변화하고자 하는 행동에 대한 정보를 수집 및 관찰하여 업무 효율성을 높인다(Prussia, Anderson, & Manz, 1998). 둘째, 자연적 보상 전략은 직무에서의 가치와 보람을 발견하였을 때 자기효능감(self efficacy)과 자기통제감(self-control)이 증가하는 내재적 보상의 개념이다(백송연·이형룡, 2022). 이는 업무수행에 따른 내적보상을 강화하기 위해 직무내용을 재설계하고, 작업절차와 시간에 대한 재량권을 부여하는 것으로서, 이는 구성원의 내재적 동기를 향상시킨다. 이 전략을 통해 구성원은 업무 자체를 스스로에 대한 내재적 보상이 되도록 만들고, 불쾌한 일에 대해서는 생각하지 않으려 노력함으로써 일에 대한 인식을 재정립하며, 이를 통해 조직의 성과 향상에 기여한다(Prussia, Anderson, & Manz, 1998). 셋째, 건설적 사고 패턴 전략은 사고를 바람직한 방향으로 설정하고 전환하는 것을 목표로 한다(Manz & Neck, 2012). 이 전략은 자기분석과 신념 수정, 성과 기대, 자기 격려 및 대화 사용을 포함하여 업무 수행에 긍정적인 영향을 미치는 적극적이고 구체적인 사고 패턴을 형성한다(이애용·홍경완, 2021). 결국 조직구성원은 긍정적인 자기 대화를 통해 자기분석과 평가를 수행하고, 부정적이고 폐쇄적인 요인들을 효과적으로 억제 및 제거함으로써 성과에 긍정적인 영향을 미치려고 노력한다.

이 같은 셀프리더십의 세 가지 전략적 행동은 직무열의를 증가시킬 것으로 기대할 수 있다. 우선 직무열의란 직무소진과 반대되는 개념으로, 직무에 헌신하며 몰두하려는 마음가짐을 의미한다(박미경·이홍재, 2022; 이하영·이수영, 2020). 구체적으로 직무열의는 활력(vigor), 헌신(dedication), 몰두(absorption)이라는 세 가지 차원을 포함하며(박이레·문명재, 2021), 직무와 관련된 긍정적인 심리 상태를 의미하는 데 이는 자신의 직무 수행에 심리적 에너지와 자발적인 노력을 투입하는 상태, 특성, 행동을 설

1) 첫째, 목표설정은 일의 결과에 대한 목표를 스스로 세우는 것을 의미한다. 이는 개인이 자신의 업무에서 달성하고자 하는 목표를 명확히 정하고, 이를 위해 노력하는 과정을 포함한다. 둘째, 자기보상은 바람직한 행동을 완수했을 때 개인적으로 가치 있는 보상을 자신에게 제공함으로써 일할 의욕을 북돋우는 방법이다. 셋째, 자기반성은 바람직하지 못한 방법으로 행동했을 때 자신에게 일정한 처벌이나 비판을 가함으로써 실수를 반복하지 않도록 하는 과정이다. 이는 자신의 실수를 인식하고, 그에 대한 책임을 지며, 앞으로 같은 실수를 피하기 위해 노력하는 것을 의미한다. 넷째, 자기관찰은 자신이 변화하고자 하는 행동에 대해 정보를 수집하고 관찰하여 자신의 업무 활동에 효율성을 높이는 방법이다.

명하는 개념으로, 정서적 및 행동적 측면과 밀접하게 관련된다(정운길, 2021). 이러한 맥락에서 공무원의 직무열의는 공직에 대한 신념과 열정을 가지고 정책 수립과 집행에서 필요한 기술과 지식을 적극적으로 연마하며, 자신에게 주어진 역할과 기대에 부응하는 것을 의미한다고 볼 수 있다.

셀프리더십이 직무열의를 높일 수 있는 이유는 다음과 같이 추론할 수 있다. 우선, 행동 지향적 전략은 개인이 자신의 업무에 대한 명확한 목표를 설정하고, 그 목표 달성을 위한 행동을 스스로 규정함으로써 자기 주도적 업무 수행을 가능하게 한다(이애용·홍경완, 2021). 이 전략은 자기보상과 자기반성 메커니즘을 통해 지속적으로 동기부여를 강화하고, 이는 업무에 대한 몰입과 헌신을 증진할 것으로 예측할 수 있다. 가령, 자기보상은 성공적인 목표 달성 후 개인적으로 의미 있는 보상을 제공함으로써 업무 만족도를 높이는 한편 자기반성은 업무 중 발생한 실수나 비효율을 스스로 평가하고 수정함으로써 더 나은 성과를 위한 노력을 강화할 것이다(송영수, 2011). 이 같은 과정들은 자기효능감을 증진하며, 결과적으로 직무에 대한 열정과 깊은 헌신을 유도할 것이다(허갑수·변상우, 2012). 둘째, 자연적 보상전략 역시 직무열의를 높이는 데 중요한 역할을 한다. 이 전략은 직무 자체에 내재한 즐거움과 보람을 발견하게 하여 개인이 스스로 동기부여를 하게 만들고(Neck & Houghton, 2006), 직무의 내재적 가치를 인식한 개인은 업무에 깊이 몰입하고 헌신하는 마음가짐을 가지게 된다(김대원, 2014). 이는 업무 수행의 질을 향상하고 직무만족도를 높여 지속적으로 직무열의를 촉진할 것이다. 또한, 자연적 보상전략은 직무 수행 과정과 내용의 질을 높여 지속적인 직무열의를 촉진할 것이다. 그렇다면 건설적 사고 전략은 직무열의를 어떻게 증진할 수 있을까? 이 전략은 긍정적인 자기 대화와 사고 전환을 통해 개인이 긍정적이고 건설적인 사고 패턴을 개발하게 한다(백송연·이형룡, 2022). 이러한 과정은 적극적인 직무수행을 유도하여 성과를 향상하고 결국 직무에 대한 애착 및 헌신을 증진할 것이다. 또한, 자기분석과 신념 수정을 통해 자존감과 자기효능감을 강화하고 직무에 대한 몰두와 책임감을 더 강하게 할 것이다. 마지막으로 성과에 대한 긍정적 기대와 자기 격려는 명확한 목표 설정과 적극적인 목표 추구를 독려하여 직무에 대한 집중력과 열의의 증진으로 이어질 것으로 예측할 수 있다(Manz & Neck, 2012).

실제로 셀프리더십이 조직행태에 미치는 효과에 대한 선행 연구를 살펴보면, 김대원(2012)은 부산시 기초자치단체 소속 공무원들을 대상으로 한 연구에서 셀프리더십이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 제시했다. 또한 윤선영·백정미

(2017)는 중앙부처 공무원들의 셀프리더십이 조직문제 해결을 위한 아이디어 개발 및 혁신 사례 수집과 같은 혁신행동을 촉진시킨다는 실증 결과를 보고하였다. 최근에는 김주하·윤동열·김성훈(2019)은 공공기관 종사자들을 대상으로 한 연구에서 행동 지향적 전략과 자연적 보상 전략이 조직에 대한 애착과 몰입을 높인다는 결과를 발표하였다. 이상의 셀프리더십에 관한 이론적 논의와 선행연구 결과를 기반으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 셀프리더십은 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 거래적·변혁적 리더십이 셀프리더십-직무열의 관계에 미치는 조절효과

조직구성원의 셀프리더십이 직무열의에 미치는 긍정적 효과는 조직을 둘러싼 다양한 상황과 조건에 따라 달라질 수 있다(최낙범·이수영, 2016). 이러한 맥락에서 Kerr & Jermier(1978)는 리더십이 항상 모든 상황에서 효과적인 것은 아니며, 조직의 특성이나 업무의 성격에 따라 리더십의 효과가 달라지거나 무효화될 수 있다고 강조했다. 이 같은 관점은 셀프리더십과 직무열의 간의 관계만을 분석하는 것은 셀프리더십이 조직 행태에 미치는 메커니즘을 충분히 이해하는 데 한계가 있을 수 있음을 시사한다. 예를 들어, 절차적 공정성(정원호·윤인수, 2016), 조직 및 상사지원(조운형·나운진, 2013), 팀워크(나종철, 2023), 임파워먼트(조준상, 2019) 등의 요인들이 셀프리더십의 효과를 강화하거나 약화시킬 수 있다는 선행연구 결과가 있다. 따라서 셀프리더십이 직무열의에 미치는 영향을 보다 엄밀하고 명확하게 이해하기 위해서는 조직의 다양한 맥락적 요인들을 함께 고려해야 한다는 필요성이 제기된다(조운형·나운진, 2013). 이에 본 연구는 조직구성원들은 직무 수행 과정에서 상사와 지속적으로 상호작용하면서 자신의 행동과 가치관을 조정한다는 점을 고려하여, 상사의 리더십 스타일을 셀프리더십 효과를 조절하는 중요한 상황적 조건으로 간주했다(정현우·김창호, 2006). 특히, 본 연구는 최근 공공관리 분야에서 많이 연구되고 있는 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 조절효과 가능성에 초점을 두었다.

Bass(1985)에 의하면, 거래적 리더십은 리더가 부하와 맺은 성과기준의 충족 여부에 따라 경제적 보상(또는 처벌)을 제공함으로써 부하의 바람직한 행동을 유도하는 리더십이다. 거래적 리더는 부하에게 명확한 업무 지침과 방향을 제시하고, 목표 달성에

따른 금전적 인센티브를 제공하여 부하의 기본적인 욕구를 충족시키고 바람직한 행동을 유도한다(신장선·차윤석, 2014). 이러한 거래적 리더십은 조건적 보상(contingent reward)과 예외에 의한 관리(management by exception)라는 두 가지 하위 차원으로 구성된다(Bass, 1985). 조건적 보상은 리더와 부하 간의 거래적 관계에서 부하가 합의된 목표를 달성하였을 때 리더가 사전에 약속한 보상을 제공하는 것을 의미한다(홍승희·김구, 2014). 예외에 의한 관리는 부하가 목표를 달성하지 못했거나 정해진 방식으로 직무를 수행하지 않았을 때 리더가 개입하여 처벌, 경고, 부정적 피드백 등을 통해 수정 조치를 취하는 것을 의미한다(김경민·유지윤·도수관, 2020).

반면, 변혁적 리더십은 경제적 보상에 대한 부하의 순응이 아니라, 그들의 저차원적 욕구와 가치 체계를 고차원적으로 전환하며, 개인의 이익 추구를 초월하여 조직 전체의 이익에 헌신하도록 영향력을 발휘하는 리더십이다. 변혁적 리더십은 다음과 같은 네 가지 주요 행동으로 구성된다(Bass, 1985). 첫째, 이상적 영향력(idealized influence)은 리더가 비전을 전파하고 변화의 필요성을 강조하는 과정에서 자기희생과 솔선수범을 통해 부하들의 롤모델이 되는 것을 뜻한다(홍승희·김구, 2014). 둘째, 지적 자극(intellectual stimulation)은 리더가 부하들을 독려하여 기존의 관행과 고정관념에 도전하고 창의적인 해결책을 모색하도록 하는 행동이다(박현욱, 2020). 셋째, 영감적 동기부여(inspirational motivation)는 리더가 부하들을 격려하고 칭찬하여 그들이 조직의 비전에 몰입하고 직무에서 의미를 찾도록 하는 것이다(신장선·차윤석, 2014). 마지막으로, 개별적 배려(individualized consideration)는 리더가 각 부하의 개별적 욕구와 잠재력을 이해하고 이를 향상하기 위해 멘토링(mentoring), 코칭(coaching), 학습 기회를 제공하는 것을 말한다(홍승희·김구, 2014).

거래적 리더십과 변혁적 리더십의 조절효과는 사회적 교환이론을 적용하여 추론해 볼 수 있다. Blau(1964)에 의하면 리더와 부하 간의 상호작용은 경제적 교환 관계(economical exchange)와 사회적 교환 관계(social exchange)라는 두 가지 유형의 교환 관계를 형성하여 이루어진다(Kuvaas et al. 2020). 경제적 교환 관계는 조직과 구성원 간의 공식적 계약을 기반으로 하며, 이 계약은 성과와 보상 간 교환의 시기, 방법 및 내용을 명확하게 규정한다. 즉 이 관계는 조직의 성과에 이바지하는 구성원에게 물질적 보상을 제공하는 것을 강조하며, 주로 단기적이고 계산적인 교환을 형성한다. 반면, 사회적 교환 관계는 명시된 계약이 아닌 호혜성의 규범에 의해 유지된다(박노윤·설현도·이준호 2014). 이 규범은 구성원이 리더나 조직으로부터 받은 호의에 대해 미

래에 보답할 의무감을 내포하며, 이는 리더와 부하 간의 신뢰와 장기적인 관계를 구축하는 데 기여한다. 사회적 교환은 리더와 부하가 서로에 대한 믿음과 감정적 연결을 통해 발전하며, 이는 그들에게 조직의 이익을 위해 자발적으로 헌신하고자 하는 동기를 부여한다(최영월·권순식, 2017). 이러한 사회적 교환의 특성은 조직 내에서 상호 지원, 배려, 충성심, 공유된 정체성과 같은 사회 정서적 요소들을 강화하여 조직 전체의 성과와 활력을 증진시키는 데 중요한 역할을 한다(박희서, 2009).

우선, 리더가 보상과 처벌을 통해 부하의 바람직한 행동을 유도하는 거래적 리더십은 리더와 부하 간의 경제적 교환 관계를 형성하며, 이는 셀프리더십이 직무열의에 미치는 긍정적 효과를 강화할 수 있다. 특히, 셀프리더십의 세 가지 행동 전략인 행동 지향 전략, 자연적 보상 전략, 건설적 사고 전략과의 상호작용을 통해 이러한 효과는 더욱 두드러지게 나타날 것으로 예측해 볼 수 있다. 그 이유는 첫째, 부하는 거래적 리더십 하에서 명확한 성과 기준과 보상이 제시될 때, 행동 지향 전략을 보이는 부하는 자기 주도적으로 목표를 설정하고 이를 달성하기 위해 노력하게 되며, 이는 자기효능감을 증진하고 직무에 대한 몰입을 높일 수 있다(권혁기, 2012). 둘째, 앞서 제시했듯이 자연적 보상 전략은 부하가 직무에서 내재적 보상을 찾고 업무를 통해 즐거움과 만족을 느끼도록 하는데, 거래적 리더십은 성과에 따른 외재적 보상을 명확히 함으로써 부하의 내재적 동기를 강화하고, 이는 부하의 직무열의를 증진시킬 것이다. 셋째, 긍정적인 자기대화와 발상의 전환을 통해 자신의 목표를 달성하려는 동기인 건설적 사고 전략의 영향력은 거래적 리더십 하에서 명확한 피드백과 보상 구조를 통해 더욱 강화될 수 있다. 이러한 상호작용은 부하가 긍정적인 사고를 유지하고 목표 달성에 대한 자신감을 느끼도록 도와주며, 이는 직무에 대한 열정과 애착을 높이고 성과를 향상하는 데 중요한 역할을 할 것이다(박현진 외, 2018). 이상의 내용을 종합하면 거래적 리더는 부하와의 경제적 교환 관계를 통해 셀프리더십이 직무열의에 미치는 영향력을 강화하는 상황적 조건이 될 수 있을 것으로 기대할 수 있다.

이와 유사하게 사회적 교환 관계를 기반으로 하는 변혁적 리더십은 리더와 부하 간 깊은 신뢰와 정서적 유대를 형성하여 셀프리더십과 직무열의 간 긍정적 관계를 강화할 수 있는 중요한 조절요인이 될 수 있다. 앞서 논의했듯이 변혁적 리더십은 이상적 영향력, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려를 통해 부하들의 내적 동기를 자극하고 자발적인 참여를 유도한다. 셀프리더십의 행동 중 행동 지향 전략은 변혁적 리더십의 지적 자극과 적합성을 갖춰, 부하들이 자기 목표 설정과 자기 보상을 통해 창

의적 문제 해결에 몰입하게 할 것이다(양동민·심덕섭, 2013). 또한 자연적 보상 전략은 변혁적 리더십의 영감적 동기부여와 상호작용하여 부하들이 미래 비전을 달성하기 위한 동기부여를 촉진하고, 직무 성취감이라는 내적 보상을 받는다고 느끼게 할 것이다(고지훈·오정록, 2021). 건설적 사고 전략은 변혁적 리더십의 개별적 배려와 조화를 이루어, 부하들이 긍정적인 자기 대화와 창의적 사고를 통해 목표를 달성하려는 강한 동기를 갖게 할 수 있다(박현옥·박종우, 2023). 즉 변혁적 리더의 행동은 셀프리더십과 직무열의 간 긍정적 관계를 강화하는 중요한 조절변수로 작용할 수 있을 것이다.

셀프리더십과 직무열의 간 관계에 대한 거래적·변혁적 리더십의 조절효과를 실증적으로 분석한 선행연구는 아직 없지만, 다른 상황적 요인의 조절효과를 분석한 연구는 존재한다. 예를 들어, 신대훈·이지영·노명화(2016)는 직업군인을 대상으로 한 실증 연구에서 셀프리더십이 개인-조직 적합성에 미치는 긍정적 효과를 강화하는 조절효과를 보고하였다. 또한, 정원호·윤인수(2016)는 군 간부를 대상으로 한 연구에서 셀프리더십이 강한 간부일수록 업무와 관련된 새로운 방법이나 아이디어를 발굴하려는 혁신행동을 보이며, 인지된 절차적 공정성이 높으면 이 관계가 더욱 강화된다는 결과를 제시하였다.

이러한 선행연구 결과는 셀프리더십이 직무열의에 미치는 효과가 다양한 리더십 스타일을 포함한 여러 상황적 요인에 의해 차별적일 수 있음을 시사한다. 따라서 본 연구에서는 이상의 이론적 논의와 선행연구 결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설2: 거래적 리더십은 셀프리더십과 직무열의 간의 긍정적 관계를 강화할 것이다.

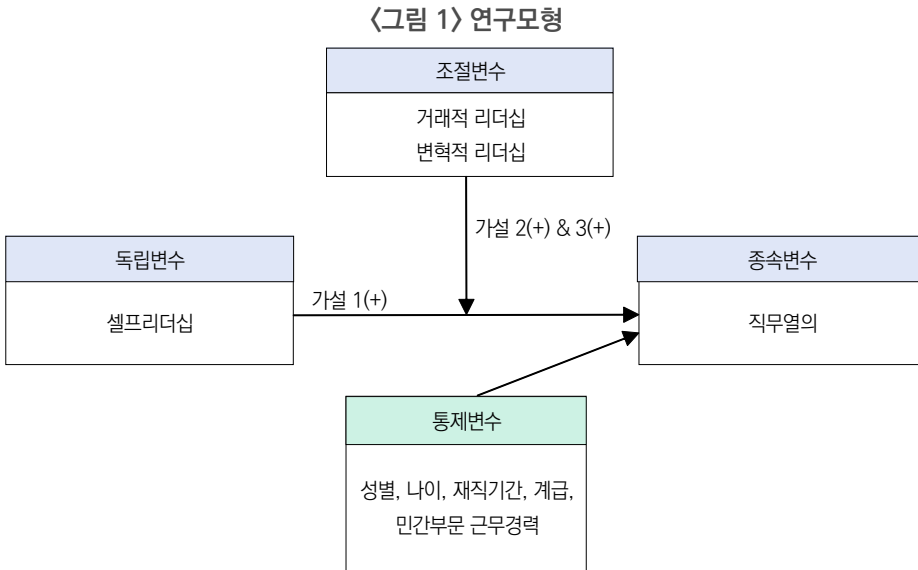
가설3: 변혁적 리더십은 셀프리더십과 직무열의 간의 긍정적 관계를 강화할 것이다.

III. 연구방법

1. 연구모형

본 연구는 조직구성원의 셀프리더십과 직무열의 간에 긍정적 관계가 존재하는지를 실증적으로 분석하고, 이러한 관계에서 거래적 및 변혁적 리더십의 조절효과를 검증하고자 하였다. 특히, 사회적 교환이론을 바탕으로 두 리더십 스타일이 셀프리더십

과 직무열의 간의 긍정적 관계를 강화하는 상황적 조건으로 작용할 것이라고 가정하였다. 또한, 선행연구를 기반으로 직무열의에 영향을 미칠 수 있는 성별, 연령, 직급, 재직 기간 등 응답자의 인구통계학적 특성도 분석 모형에 포함하였다. 이러한 내용을 바탕으로 한 본 연구의 모형은 <그림 1>과 같다.



2. 표본과 자료수집

본 연구는 2022년 한국행정연구원이 수행한 「공직사회 세대 가치관 변화와 조직 혁신」 설문 데이터를 활용하여 연구 가설을 검증하였다. 따라서 분석 단위는 개인이다. 이 설문조사는 중앙부처 소속 공무원을 대상으로 공직사회 내 세대별 가치관의 변화를 조사하고, 가치관과 조직 행동 간의 관계를 분석하기 위해 실시되었다. 조사는 2022년 5월 24일부터 6월 6일까지 진행되었으며, 조사 항목은 직업 가치, 인적 자원 관리 전략, 조직 관리, 직무 동기 및 태도, 이직 의도 등 다양한 영역을 포함하였다. 표본은 연령대 비율을 고려하여 총 1,021명의 중앙부처 소속 공무원으로 구성되었다. 조사 방법으로는 엠브레인(Embrain) 패널을 이용한 웹 설문과 중앙부처와의 협력을 통한 웹 설문이 병행되었다(임성근 외, 2022). 설문 응답자의 자세한 인구사회학적 특성은 <표 1>에 제시되어 있다.

〈표 1〉 응답자의 인구사회학적 특성

변수	범주	관측치	비율(%)
성별	남성	562	55.0
	여성	459	45.0
나이	20~29세	226	22.1
	30~39세	318	31.1
	40~49세	305	29.9
	50~59세	172	16.8
재직기간	5년 이하	385	37.7
	6~10년	188	18.4
	11~20년	261	25.6
	20년 이상	187	18.3
계급	5급 이상	179	17.5
	6~7급	499	48.9
	8~9급	343	33.6
민간부문 근무경력	있음	570	55.8
	없음	451	44.2
전체		1,021	100

3. 변수측정

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 직무열의, 셀프리더십, 거래적·변혁적 리더십과 관련된 문항들을 선별하여 활용하였다. 각각의 문항은 리커트(Likert)식 5점 척도(1= 전혀 그렇지 않다, 5= 매우 그렇다)로 구성되어 있다.

선행연구에 따르면, 직무열의는 “직무 수행 과정에서 구성원이 자발적으로 자신의 신체적, 인지적, 감정적 노동에 에너지를 투입” 하려고 노력하는 것을 의미한다(박보연·조윤직, 2022: 324). 직무열의를 측정하기 위해 Chu & Kuo(2015)가 개발한 설문 문항 중에서 업무의 즐거움, 추가적인 업무 수행에 대한 의지, 의사결정 참여에 대한 의지와 연관된 세 가지 문항을 선택하여 사용하였다: 1) “나는 직무를 수행하면서 즐거움을 느낀다,” 2) “나는 조직이 원하면 추가적인 직무를 맡을 용의가 있다,” 3) “나는 조직에서 중요한 의사결정에 참여할 용의가 있다.”

셀프리더십은 조직구성원이 자기 성장과 변화를 위해 스스로를 동기부여하고 자신에게 영향을 미치는 과정이다(백송연·이형룡, 2022). Prussia et al.(1998:529)가 제

안한 셀프리더십 관련 문항 중에서, 행동 지향 전략에 해당하는 2개의 문항, 자연적 보상 전략에 대한 1개 문항, 건설적 사고 전략과 관련된 2개의 문항을 사용하여 측정하였다(임성근 외, 2022): (1) “나는 업무를 어떻게 하고 있는지를 스스로 항상 점검한다”(행동 지향 전략), (2) “나는 내 업무의 진행상황을 기록한다”(행동지향 전략), (3) “나는 나에게 주어진 일보다 더 많은 일을 하려고 한다”(자연적 보상 전략), (4) “나는 문제가 발생하면 스스로 그 문제를 해결하려고 노력 한다”(건설적 사고 전략), (5) “나는 일하는 방법을 개선하려고 노력 한다”(건설적 사고 전략).

조절변수로서 거래적 리더십은 부하가 조직목표 달성과 성과 향상을 이루었을 때 적절한 보상과 혜택을 통해 부하의 행동에 영향을 미치는 리더십 유형이다(김국진·강지선, 2021). 이를 측정하기 위해 다음과 같은 두 개의 문항을 사용했다: (1) “나의 상급자는 내가 목표를 달성했을 때 그것을 인정해 주고 보상해 준다,” (2) “나의 상급자는 내가 나의 성과에 부합하는 보상을 받고 있는 지에 대해 알고 있다.” 한편, 변혁적 리더십은 리더가 부하가 개인적 이익을 넘어 조직의 목표와 비전을 실현하며, 이를 통해 자아실현과 같은 상위 욕구를 충족할 수 있도록 영향력을 미치는 리더십 스타일을 말한다(홍승희·김구, 2014). 변혁적 리더십의 측정을 위해 다섯 가지 문항이 활용되었다: (1) “나의 상급자는 내가 무엇을 할 수 있고, 또 무엇을 해야 하는지에 대해 명확하게 말한다,” (2) “나의 상급자는 내가 나의 일에서 의미를 찾도록 도와 준다,” (3) “나의 상급자는 기존의 문제에 대해 의문을 제시하고 새로운 시각에서 다시 생각하도록 한다,” (4) “나의 상급자는 복잡한 문제를 새로운 시각으로 보는 방법을 알게 해 준다,” (5) “나의 상급자는 구성원 모두에게 개인적 관심을 보인다.”

마지막으로 본 연구에서는 직무열의에 영향을 미칠 수 있는 통제변수로 성별, 나이, 재직기간, 계급, 민간부문 근무경력 등의 인구사회적 특성을 분석 모델에 포함시켰다. 성별은 범주형 변수로 ‘남성’을 0, ‘여성’을 1로 코드화했다. 연령은 연속형 변수로 ‘20대’를 1, ‘30대’를 2, ‘40대’를 3, ‘50대 이상’을 4로 범주화했다. 재직 기간은 ‘10년 미만’을 1, ‘10년에서 20년 미만’을 2, ‘20년에서 30년 미만’을 3, ‘30년 이상’을 4로 코드화했다. 계급은 ‘8-9급’을 1, ‘6-7급’을 2, ‘1-5급’을 3으로 측정했으며, 민간부문 근무경력에는 ‘있음’을 1 ‘없음’을 0으로 측정하였다.

4. 변수 측정의 타당성과 신뢰도

본 연구에서는 변수의 타당성을 검증하기 위해 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시했고, 이에 따른 결과로 모든 설문문항의 표준화 요인 적재량이 0.5 이상으로 나타났다. 모형의 적합도는 $\chi^2=595.35$ ($p<0.01$), RMSEA=0.077, CFI=0.941, TLI=0.926, SRMR=0.048로 나타나 권장하는 기준에 부합하는 것으로 확인되었다.²⁾ 이는 잠재 변수의 구성에 대한 타당성을 입증한다. 추가로, 각 변수의 신뢰도를 분석한 결과, 모든 변수의 Cronbach's α 값이 사회과학 연구에서 일반적으로 요구하는 0.7 이상으로 나타나 높은 신뢰도를 보였다. 또한, 연구에서는 모든 변수가 동일한 응답자로부터 측정되었기 때문에 발생할 수 있는 동일 방법 편의를 평가하기 위해 Harman의 단일 요인 검증을 실시했고, 그 결과 첫 번째 요인이 전체 분산의 42.8%를 차지해 50% 미만의 기준을 만족했다, 따라서 분석 결과가 왜곡될 수 있는 수준은 아니었다. 이러한 확인적 요인분석 및 신뢰도 분석의 결과는 <표 2>에 상세하게 제시되어 있다.

<표 2> 잠재변수의 타당성과 신뢰도

변수	설문문항	요인 적재량	신뢰도
직무몰입	■ 나는 직무를 수행하면서 즐거움을 느낀다.	0.729	0.825
	■ 나는 조직이 원하면 추가적인 직무를 맡을 용의가 있다.	0.839	
	■ 나는 조직에서 중요한 의사결정에 참여할 용의가 있다.	0.785	
셀프 리더십	■ 나는 업무를 어떻게 하고 있는지를 스스로 항상 점검한다.	0.729	0.812
	■ 나는 내 업무의 진행상황을 기록한다.	0.656	
	■ 나는 나에게 주어진 일보다 더 많은 일을 하려고 한다.	0.653	
	■ 나는 문제가 발생하면 스스로 그 문제를 해결하려고 노력 한다.	0.686	
	■ 나는 일하는 방법을 개선하려고 노력 한다.	0.711	
거래적 리더십	■ 나의 상급자는 내가 목표를 달성했을 때 그것을 인정해 주고 보상해 준다.	0.899	0.867
	■ 나의 상급자는 내가 나의 성과에 부합하는 보상을 받고 있는 지에 대해 알고 있다.	0.850	

2) 일반적으로 확인적 요인분석에서 모형의 적합도를 평가하기 위해 χ^2 검정을 사용하지만, 표본 크기가 클수록 유의미한 결과가 쉽게 도출되는 한계가 있다. 따라서 이러한 단점을 보완하기 위해 다양한 모형 적합도 기준을 함께 고려해야 한다(Kline, 2005). 구체적으로, RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)는 0.08 이하, CFI(Comparative Fit Index)는 0.9 이상, TLI(Tucker-Lewis Index)는 0.9 이상, SRMR(Standardized Root Mean Squared Residual) 지수가 0.05 이하일 때 모형 적합도가 우수하다고 판단할 수 있다.

변혁적 리더십	■ 나의 상급자는 내가 무엇을 할 수 있고, 또 무엇을 해야 하는지에 대해 명확하게 말한다.	0.793	0.904
	■ 나의 상급자는 내가 나의 일에서 의미를 찾도록 도와 준다.	0.842	
	■ 나의 상급자는 기존의 문제에 대해 의문을 제시하고 새로운 시각에서 다시 생각하도록 한다.	0.877	
	■ 나의 상급자는 복잡한 문제를 새로운 시각으로 보는 방법을 알게 해 준다.	0.884	
	■ 나의 상급자는 구성원 모두에게 개인적 관심을 보인다.	0.652	

IV. 분석결과

1. 기술통계 및 상관관계

〈표 3〉은 본 연구의 주요 변수들에 대한 기술통계와 변수 간의 상관계수를 보여주고 있다. 먼저 평균을 살펴보면, 종속변수인 직무열의의 평균은 3.148이며, 독립변수인 셀프리더십의 평균은 3.607로 나타났다. 조절변수의 경우 거래적 리더십의 평균은 3.057로 변혁적 리더십은 3.134로 드러났다. 직무열의와 셀프리더십($r=0.477, p<(0.01)$)은 유의미한 긍정적 상관관계를 가지고 있으며, 이는 셀프리더십이 높을수록 직무에 대한 열의가 높아짐을 의미한다. 거래적 리더십($r=0.434, p<(0.01)$)과 변혁적 리더십($r=0.455, p<(0.01)$) 역시 직무열의와 양(+)의 상관관계를 맺고 있는 것으로 나타나 두 리더십 스타일이 강할수록 부하들의 직무열의가 증가한다고 해석할 수 있다.

〈표 3〉 변수 간의 상관관계 및 기술통계

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1)	1								
(2)	0.477	1							
(3)	0.434	0.297	1						
(4)	0.455	0.402	0.713	1					
(5)	-0.140	-0.017†	-0.079	-0.029†	1				
(6)	0.201	0.046†	-0.000†	-0.065	-0.331	1			
(7)	0.207	0.064	0.089	0.037†	-0.254	0.771	1		
(8)	-0.193	-0.112	-0.175	-0.131	0.193	-0.414	-0.481	1	
(9)	0.014†	0.028†	-0.120	-0.095	-0.059†	0.192	-0.033†	0.132	1
평균	3.148	3.607	3.057	3.134	0.450	2.414	1.725	2.161	0.442
표준편차	0.845	0.623	0.867	0.844	0.498	1.012	0.898	0.697	0.497

주) †=신뢰수준 95%에서 유의미하지 않음, (1)=직무열의, (2)=셀프리더십, (3)=거래적 리더십, (4)=변혁적 리더십, (5)=성별, (6)=나이, (7) 재직기간, (8)=직급, (9)=민간부문 근무경력

2. 가설검증

본 연구의 가설을 검증하기 위해 위계적 다중선행회귀분석을 실시하였다. 모델 1에서는 통제변수와 조절변수가 직무열의에 미치는 영향을 분석하였다. 모델 2에서는 독립변수를 추가하여 셀프리더십이 직무열의에 미치는 직접 효과를 평가하였다. 모델 3에서는 셀프리더십과 직무열의 간의 관계에서 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 조절효과를 분석하기 위해 셀프리더십×거래적 리더십과 셀프리더십×변혁적 리더십의 상호작용 항을 추가하였다. 각 모델의 분석 결과는 <표 4>에 제시되어 있다.

모델 1의 분석결과를 보면 여러 인구사회학적 통제변수들 중에서 나이($\beta=-0.076$, $p<0.01$)와 직급($\beta=-0.038$, $p<0.05$)이 직무열의에 통계적으로 유의미한 부정적 영향을 미치는 것으로 드러났다. 나이가 많아질수록 직무열의가 저하되는 이유를 추론하면, 나이가 들면서 개인의 신체적 에너지와 체력이 감소하여 업무 몰입과 열정이 줄어 들 수 있으며 또한 연차가 쌓일수록 업무의 반복성과 관료주의적 절차로 인해 직무에 대한 흥미와 도전감이 감소할 수 있다. 직급과 직무열의 간 부정적 상관관계에 있어서는 직급이 높아질수록 책임과 의무가 증가하면서 업무 부담이 가중되기 때문에 직무열의가 저하될 수 있다. 이는 업무 스트레스와 피로를 증가시켜 직무에 대한 열정을 약화시킬 수 있다. 거래적 리더십($\beta=0.193$, $p<0.01$)과 변혁적 리더십($\beta=0.323$, $p<0.01$)도 직무열의에 긍정적인 효과를 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 해석하면, 거래적 리더십은 보상과 처벌을 통해 부하의 행동을 유도하며, 명확한 성과 기준과 보상 구조를 제시하여 부하들에게 동기를 부여한다. 공공조직의 복잡한 절차와 관료적 구조 속에서, 이러한 명확한 지침과 보상 체계는 부하들이 역할과 책임을 명확히 이해하고 성과를 달성하려는 동기를 강화하여 직무열의를 높인다. 변혁적 리더의 이상적 영향력, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려를 통해 부하들의 내재적 동기를 강화하고 직무열의를 높인다. 즉 변혁적 리더십은 비전을 제시하고 직원들의 가치를 인정하며 개인적 성장을 도모함으로써, 부하들이 조직의 목표와 비전에 몰입하고 공공의 이익을 위해 열정을 가지고 일할 수 있도록 유도한다고 해석할 수 있다.

셀프리더십이 직무열의에 미치는 영향을 분석한 결과는 모델 2에 제시하였다. 결과에 따르면 셀프리더십($\beta=0.449$, $p<0.01$)은 직무열의에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀져 가설1이 지지되었다. 앞서 이론적 논의와 선행연구를 바탕으로 이를 해석하면 먼저 행동 지향적 전략은 조직구성원이 명확한 목표를 설정하고, 이를 달성하

기 위한 구체적 행동을 스스로 계획함으로써 자기 주도적 업무 수행을 촉진한다. 이 과정은 자기 보상과 자기반성을 포함하여 동기 부여를 지속적으로 가능하게 하고, 결과적으로 업무 몰입과 헌신을 증진한다. 자연적 보상 전략은 업무 자체에서 오는 즐거움과 보람을 찾도록 독려함으로써 개인의 내재적 동기를 강화한다. 이는 궁극적으로 업무 성과와 만족도를 높이며, 직무열의를 지속적으로 촉진한다. 마지막으로, 건설적 사고 전략은 긍정적인 자기 대화와 사고의 전환을 통해 개인이 더 건설적이고 긍정적인 사고 패턴을 개발하도록 한다. 이러한 긍정적 심리 상태는 직무에 대한 집중력과 열의를 향상한다고 해석할 수 있다.

〈표 4〉 위계적 다중회귀분석의 결과

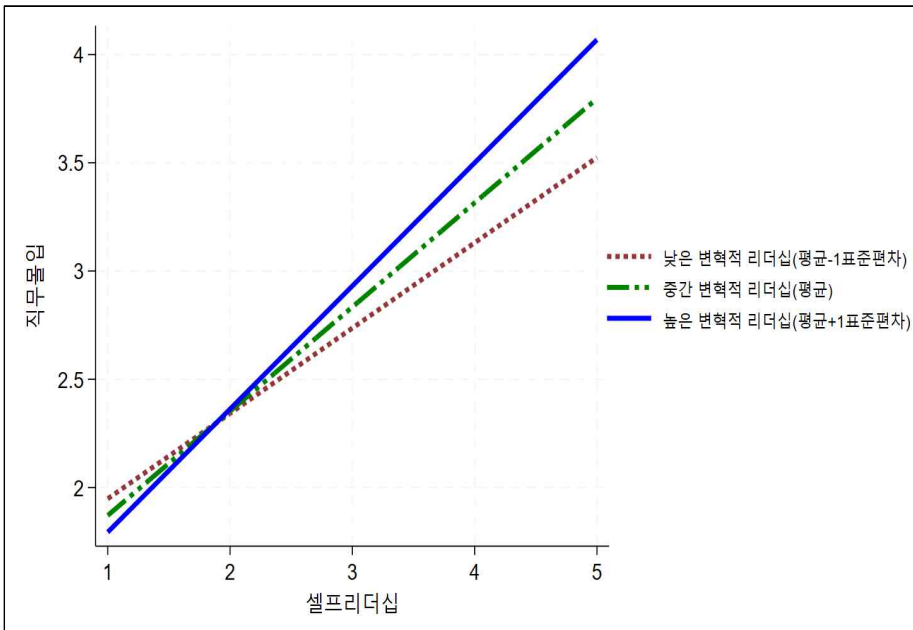
	모델 1	모델 2	모델 3
	β (S.E)	β (S.E)	β (S.E)
성별	-0.076 (0.048)	-0.090 ** (0.045)	-0.081 * (0.045)
나이	0.142 *** (0.039)	0.128 *** (0.036)	0.130 *** (0.036)
재직기간	0.020 (0.042)	0.023 (0.040)	0.019 (0.039)
직급	-0.038 ** (0.038)	-0.017 (0.036)	-0.022 (0.035)
민간부문 근무경력	0.065 (0.049)	0.029 (0.046)	0.024 (0.046)
거래적 리더십	0.193 *** (0.037)	0.186 *** (0.035)	0.186 (0.193)
변혁적 리더십	0.323 *** (0.038)	0.193 *** (0.037)	-0.195 *** (0.194)
셀프리더십		0.449 *** (0.037)	0.158 *** (0.102)
셀프리더십×거래적 리더십			-0.000 (0.052)
셀프리더십×변혁적 리더십			0.103 ** (0.052)
상수항	1.257 *** (0.168)	0.068 (0.185)	1.160 *** (0.401)
F-value	57.40 ***	75.84 ***	62.19 ***
R^2	0.284	0.375	0.381

주) * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

마지막으로 모델 3에서는 상호작용항인 셀프리더십×거래적 리더십과 셀프리더

십×변혁적 리더십을 추가하여 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 조절효과를 분석하였다. 예상과 달리 거래적 리더십은 유의미한 조절효과를 미치지 못하는 것으로 드러나 가설 2는 기각이 된 반면 변혁적 리더십은 셀프리더십과 직무열의 간의 긍정적 관계를 강화하는 조절작용을 하는 것으로 밝혀져 가설 3은 지지되었다($\beta=0.103$, $p < 0.05$). 이와 같은 상호작용 효과를 그래프로 살펴보면 <그림 2>와 같다. 변혁적 리더십의 수준에 따라 셀프리더십이 직무열의에 미치는 긍정적인 영향력이 달라지는 것을 알 수 있다. 구체적으로, 변혁적 리더십이 평균보다 1표준편차 큰 경우와 1표준편차 만큼 작은 경우를 시각화하여 조절효과를 확인하였다. 그래프 기울기를 보면, 변혁적 리더십이 높을 때(평균+1표준편차), 셀프리더십과 직무열의 간 긍정적 관계가 급격하게 강화되는 것을 확인할 수 있다. 반면, 상대적으로 낮은 변혁적 리더십 수준(평균-1표준편차)은 셀프리더십과 직무열의 간 긍정적 관계를 다소 완만하게 강화하는 조절효과를 미치는 것으로 나타났다.

〈그림 2〉 셀프리더십과 직무열의 간 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과



V. 결론

본 연구는 한국행정연구원에서 중앙부처 공무원을 대상으로 수집한 「공직사회 세대 가치관 변화와 조직혁신」 설문자료를 사용하여 공무원의 직무열의에 영향을 미치는 선행요인을 탐색하였다. 셀프리더십 이론의 행동전략을 기반으로 셀프리더십이 직무열의에 미치는 효과를 실증 분석하였고, 사회적 교환이론을 바탕으로 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 조절효과를 검증하였다. 그 결과, 공무원들의 셀프리더십이 증가함에 따라 직무열의가 증가한다는 결과를 확인하고, 이에 따라 첫 번째 가설을 채택했다. 상호작용 효과에 관해서는 거래적 리더십은 유의미한 조절효과를 보이지 않아 두 번째 가설은 기각되었고, 반면 변혁적 리더십은 셀프리더십이 직무열의에 미치는 긍정적 영향을 강화한다는 결과가 나타나 세 번째 가설 역시 채택되었다.

이러한 연구 결과를 기반으로 몇 가지 이론적 시사점을 제시할 수 있다. 첫째, 이 연구는 공공조직에서 셀프리더십이 직무열의를 증진하는 중요한 요인임을 실증적으로 보여주며, 이는 셀프리더십과 직무열의 간의 관계를 경험적으로 분석한 선행 연구가 부족하다는 점에서 공공관리 분야의 학문적 범위를 확장하는 데 기여했다. 구체적으로 셀프리더십은 행동 지향적 전략, 자연적 보상 전략, 건설적 사고 전략의 세 가지 전략적 행동으로 구성되며, 이러한 요소들은 구성원들이 자신의 역할을 명확히 이해하고 목표를 달성하도록 유도함으로써 내적 동기를 강화하고, 직무에 대한 몰입과 애착을 증가시키는 효과가 있다는 점을 확인했다. 이러한 전략은 구성원들에게 자기주도성과 성취감을 부여하여 직무열의를 높이는 중요한 동기로 작용한다. 이를 통해 본 연구는 공공조직 구성원들의 셀프리더십이 직무열의에 미치는 영향을 심층적으로 탐색하였으며, 셀프리더십의 개발과 축진이 공공조직 관리에서 필수적임을 강조하고 있다. 나아가, 본 연구는 조직이 변화하는 환경에 효과적으로 대응하고 성과를 향상하기 위한 관리 수단으로 셀프리더십을 활용하여 조직구성원의 직무열의를 높이는 전략으로 삼을 수 있음을 시사한다.

둘째, 이 연구는 셀프리더십과 공공조직에서의 리더십 유형, 특히 변혁적 및 거래적 리더십이 직무 열의에 미치는 복합적인 영향을 분석함으로써 리더십 연구에 중요한 이론적 기여를 한다. 특히, 변혁적 리더십은 셀프리더십을 지닌 부하와 강력한 사회적 교환 관계를 형성하여 상호 신뢰와 호혜성을 기반으로 한 관계를 구축한다. 이 관계는 부하가 변혁적 리더로부터 받은 지원과 배려를 긍정적인 직무 태도와 향상된

성과로 전환하는 동력이 되며, 이 과정에서 셀프리더십의 구성 요소인 행동 지향 전략, 자연적 보상 전략, 건설적 사고 전략이 변혁적 리더십의 지원 하에 활성화되어 직무열의를 더욱 증진한다. 예를 들어, 리더가 부하들에게 조직의 비전과 목표를 명확하게 인식시키고, 창의적 문제 해결을 장려하며, 성장과 잠재력에 대한 지원과 배려를 함으로써, 부하들은 변혁적 리더십에 대한 보답의 차원에서 자신의 역할을 더 깊이 이해하려 하고, 이를 통해 자신의 직무수행에 더욱 집중하게 된다. 이는 변혁적 리더십이 셀프리더십의 긍정적 영향을 강화하며, 직무에 대한 깊은 몰입과 지속적인 열정을 유도하는 효과적인 메커니즘으로 작용함을 보여준다. 따라서, 공공조직에서 셀프리더십과 변혁적 리더십을 동시에 촉진하는 것은 구성원의 직무열의를 높이고, 조직 성과를 향상하는 데 중요하다는 이론적 결론을 도출할 수 있다.

셋째, 분석에 따르면 거래적 리더십은 셀프리더십과 직무열의 간의 긍정적 관계에 유의미한 조절효과를 미치지 않는 것으로 나타났다. 이를 이론적으로 해석해 보면, 거래적 리더십이 주로 성과 기반의 경제적 보상과 처벌을 통해 부하들을 동기 부여하며, 이로 인해 부하들에게 제한된 자율성을 부여하고 엄격하게 정의된 직무 범위 내에서만 업무 수행을 요구하기 때문이다. 셀프리더십이 효과적으로 작동하기 위해서는 부하들이 자신의 역할에 대한 충분한 자율성과 임파워먼트(empowerment)를 경험해야 한다. 그러나 거래적 리더십 하에서는 리더의 지시와 조직의 규정에 따라 업무가 이루어지므로, 부하의 내재 통제(internal control)가 저해되고 자율적 직무 수행이 제한된다. 예컨대 자기결정성 이론(self-determination theory)에 따르면, 이러한 자율성의 결핍은 부하의 내재적 동기를 약화시키는 구축효과(crowding out effect)를 발생시켜 (Georgellis et al., 2011), 결과적으로 셀프리더십을 통해 발휘될 수 있는 직무열의의 증진 효과를 감소시킨다. 따라서 거래적 리더십은 셀프리더십이 직무열의에 미치는 긍정적 영향을 강화하기보다는 방해하고, 상쇄효과를 발생시켜 통계적으로 유의미한 조절효과를 발생시키지 못한다고 추론할 수 있다.

다음과 같은 정책적 제언도 제시할 수 있다. 우선 조직구성원들의 셀프리더십 행동 전략을 향상하기 위해 교육 및 트레이닝 제공이 필요하다. 이를 위해, 우선 공공조직은 목표 설정, 자기반성, 자기 동기부여, 시간 관리 및 문제 해결과 같은 셀프리더십 관련 기술 개발을 지원하는 맞춤형 교육 프로그램을 설계하고 실행해야 한다. 이러한 프로그램은 구성원들이 자신의 업무와 개인적 목표를 스스로 설정하고 관리할 수 있도록 도와, 조직 내 자율성과 책임감을 촉진할 것이다. 예를 들어, 정기적인 워크숍이나 세

미나를 통해 구성원들에게 자기관리 기술을 가르치고, 실제 업무에 적용할 수 있는 실습 기회를 제공함으로써 셀프리더십 행동 전략을 학습할 수 있게 해야 한다. 둘째, 업무를 성취감 있고 도전적인 방향으로 재구성하여 구성원들이 자신의 직무에서 더 큰 의미를 찾고 직무에 대해 열정을 가질 수 있도록 해야 한다. 이를 위해 각 직무에 자율성과 책임을 부여하고, 직원들이 자신의 역량과 창의성을 발휘할 수 있는 과업과 과제를 할당하는 것이 중요하다. 예를 들어, 단순 반복 업무보다는 문제 해결과 혁신을 요구하는 업무를 포함하는 방식으로 직무를 설계할 수 있다. 셋째, 구성원들의 셀프리더십을 높이기 위해 성과 관리 및 피드백 제고를 강화하는 전략이 필요하다. 이미 정부조직에서는 근무성적평가 및 성과계약 등 정기적인 성과 평가와 피드백 시스템을 도입하여 구성원들이 자신의 성장과 발전을 지속적으로 관찰하고 평가할 수 있도록 지원하고 있다. 그러나 이러한 시스템을 더욱 효과적으로 운영하기 위해 몇 가지 보완책을 제안할 수 있다. 성과 관리 시스템은 목표 달성 과정에서의 성과지표를 명확히 하고, 개선이 필요한 부분에 대해 구체적인 피드백을 제공함으로써 구성원들이 자신의 강점과 약점을 인식하고 효과적으로 개선할 수 있게 강화되어야 한다. 이를 위해 월간 또는 분기별 성과 리뷰를 통해 구성원들이 자신의 업무 성과를 상사와 함께 분석하고, 구체적인 피드백과 발전 계획을 수립하는 과정을 강조할 필요가 있다. 이러한 과정은 구성원들이 자신의 업무에 대한 책임감을 느끼고, 스스로 동기 부여하여 셀프리더십을 발휘할 수 있도록 도울 것이다. 특히, 성과 평가와 피드백은 단순한 평가를 넘어, 직원들이 자율적으로 목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 전략을 구체화하는 기회를 제공함으로써, 조직 내 셀프리더십 문화를 촉진하는 데 중요한 역할을 할 것이다.

리더십에 관한 실무적 시사점도 생각해 볼 수 있다. 비록 거래적 리더십이 유의미한 조절효과를 보이지 않았지만, 직무열의에 미치는 직접적인 긍정적 효과는 유의미하다는 것이 밝혀졌다. 따라서 리더가 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 동시에 발휘할 수 있도록 지원하기 위해, 공공조직의 인적자원관리 전략의 다각적인 접근이 필요하다. 첫째, 리더십 개발 프로그램을 통해 리더들이 두 가지 리더십 스타일의 핵심 원리를 학습하고, 실무에 적용할 수 있는 역량을 기를 수 있도록 한다. 예를 들어, 성과 기반 보상과 처벌을 효과적으로 활용하는 방법과, 구성원들에게 비전을 제시하고 영감을 주며, 창의적 문제 해결을 촉진하는 기술을 교육하는 정기적인 워크숍과 세미나를 마련할 수 있다. 이러한 프로그램은 리더들이 다양한 상황에서 적절한 리더십 스타일을 선택하고 적용할 수 있도록 도와준다. 둘째, 조직 내 개방적이고 협력적인 문화

를 조성하여 리더들이 변혁적 리더십의 원칙을 실천하면서도, 거래적 리더십의 도구를 적절히 활용할 수 있는 환경을 마련해야 한다. 예를 들어, 부서 간 협업 프로젝트를 통해 다양한 아이디어와 의견을 교환하고, 조직 전체가 공동의 목표를 향해 나아가는 문화를 조성할 수 있다. 또한, 조직구성원들이 자발적으로 참여할 수 있는 혁신 제안 제도를 도입하여, 창의적인 아이디어를 발휘할 기회를 제공하고, 이에 상응하는 경제적 보상을 해줄 필요도 있다. 마지막으로 멘토링과 코칭 시스템을 도입하여 리더들이 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 동시에 갖출 수 있도록 지원해야 한다. 예를 들어, 조직 내에서 성공적으로 두 가지 리더십을 발휘한 선임 리더가 후임 리더들과 정기적인 코칭 세션을 통해 실질적인 조언과 피드백을 제공하는 체계를 구축할 수 있다. 이러한 세션에서는 성과 기반 보상과 처벌을 효과적으로 활용하는 방법(거래적 리더십)과 직원들에게 비전을 제시하고 영감을 주며, 창의적 문제 해결을 촉진하는 기술(변혁적 리더십)을 동시에 학습할 수 있도록 한다. 이를 통해 새로운 리더들은 실무 경험을 쌓고, 다양한 상황에서 적절한 리더십 스타일을 선택하고 적용하는 지혜를 얻을 수 있을 것이다.

이 연구는 위와 같은 중요한 이론적 및 실무적 함의를 제공하지만 동시에 몇 가지 한계점을 지니고 있다. 첫째, 본 연구는 한국행정연구원이 제공한 2차 자료에 의존하여 연구가설을 검증했으며, 자체적으로 설문 자료를 개발하고 수집하지 않았다. 이로 인해 일부 변수들이 개념적 정의와 완벽히 일치하지 않는 측정문항을 사용했다는 문제가 있다. 비록 확인적 요인분석과 신뢰도 검사를 통해 어느 정도의 타당성을 확보하긴 했지만, 향후 연구에서는 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)나 Houghton & Neck(2002)의 수정된 셀프리더십 설문문항을 사용하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 셀프리더십을 더욱 정밀하게 측정할 필요가 있다. 둘째, 연구는 단일 시점에서 응답자의 주관적 인식만을 기반으로 한 설문 자료를 활용했기 때문에 결과의 일반화에 제한이 있다. 이를 극복하기 위해 여러 시점에서 같은 대상을 반복 측정하는 종단면 자료를 활용하여 연구 결과의 타당성을 강화할 수 있다. 셋째, 리더십은 본질적으로 여러 구성원의 행동에 영향을 미치는 집단 수준의 요소임에도 불구하고 본 연구는 개인 수준에서 분석이 이루어졌다. 향후 연구에서는 다수준 회귀분석을 통해 집단 수준과 개인 수준의 동시 분석을 통해 가설 검증을 시도하는 것이 필요하다.

참고문헌

- 고지훈·오정록.(2021). 변혁적·거래적·서번트 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 관계에서 내재적 동기의 매개효과에 대한 연구: S 행정기관을 중심으로. 「한국정책연구」, 21(3), 109-140.
- 권혁기.(2012). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직성과에 미치는 영향: 자기효능감과 직무만족의 매개효과를 중심으로. 「경영과 정보연구」, 31(2), 1-20.
- 김경민·유지윤·도수관.(2020). 조직 구성원의 직무자율성과 직무만족도의 관계 분석: 대구·경북 유아교육기관 원장이 유아교사에게 발휘하는 리더십 유형의 조절효과를 중심으로. 「지방정부연구」, 24(3), 73-100.
- 김국진·강지선.(2021). 리더십 유형이 공무원의 조직시민행동에 미치는 영향: 공직만족도의 조절효과를 중심으로. 「한국행정논집」, 33(3), 511-549.
- 김대원.(2012). 셀프 리더십과 조직시민행동에 관한 연구: 지방정부 관료들의 심리적 임파워먼트의 매개역할을 중심으로. 「지방행정연구」, 26(2), 159-182.
- 김대원.(2014). 관료들의 혁신행동 의지 영향요인 분석: 임파워링 리더의 행동과 셀프리더십을 중심으로. 「행정논총」, 52(1), 35-62.
- 김선희·심동철·박현희.(2018). 섬김의 리더십, 레드테이프, 공공봉사동기가 업무열의에 미치는 영향. 「한국조직학회보」, 15(3), 29-61.
- 김성엽·이지안·유정환·박성민.(2023). 서번트리더십과 조직공정성이 MZ 세대 공무원의 직무몰입 및 조직몰입에 미치는 영향: 공공봉사동기 매개효과와 세대 간 다중집단분석을 중심으로. 「한국조직학회보」, 20(3), 1-37.
- 김주하·윤동열·김성훈.(2019). 셀프리더십, 상사와 조직지원인식 및 조직몰입 간의 관계: 지방이전 공공기관 구성원을 중심으로. 「리더십연구」, 10(3), 33-57.
- 나종철.(2023). 군 조직에서 셀프리더십이 안전문화에 미치는 영향: 팀워크의 조절효과를 중심으로. 「한국군사학논총」, 27, 151-168.
- 박노윤·설현도·이준호.(2014). 진성리더십과 구성원 성과의 관계: 사회정체성의 매개효과 및 사회적 교환관계의 조절효과를 중심으로: 사회정체성의 매개효과 및 사회적 교환관계의 조절효과를 중심으로. 「대한경영학회지」, 27(11), 2013-2039.
- 박미경·이홍재.(2022). 돌봄 서비스 종사자의 감정노동 잠재 프로파일 분석-보육교사의 감정노동 유형이 직무열의와 교육애에 미치는 영향. 「GRI 연구논총」, 24(2), 93-122.
- 박보연·조윤직.(2022). 내재적·외재적 동기 충족이 조직구성원의 직무열의와 이직의도에 미치는 영향: 미국 연방 공무원들을 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 32(4), 1-39.
- 박이레·문명재.(2021). 공공봉사동기가 이직의도 및 직무열의에 미치는 영향 연구: 직무요구-자

- 원모형의 조절효과. 「한국사회와 행정연구」, 32(3), 59-93.
- 박헌진·원철식·박복만·남세환.(2018). 호텔기업 중간관리자의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직구성원의 조직몰입에 미치는 영향: 동기부여 매개효과를 중심으로: 동기부여 매개효과를 중심으로. 「관광레저연구」, 30(4), 209-228.
- 박현옥·박종우.(2023). 변혁적 리더십이 조직구성원의 직무성장에 미치는 영향에 관한 연구: 긍정심리자본의 매개효과를 중심으로. 「서비스경영학회지」, 24(4), 108-131.
- 박현옥.(2020). 변혁적 리더십이 조직성장에 미치는 영향: 조직 내 협력의 매개효과를 중심으로. 「행정논총」, 58(1), 215-243.
- 박희서.(2009). 조직내 사회적 교환관계에 대한 지방공무원의 인식이 조직시민행동에 미치는 영향-조직신뢰의 매개효과를 중심으로. 「한국거버넌스학회보」, 16(2), 107-129.
- 백송연·이형룡.(2022). 항공사 객실승무원의 셀프리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 직무만족 매개효과를 중심으로. 「호텔경영학연구」, 31(7), 195-214.
- 송영수.(2011). 기업 내 셀프리더십 필요역량 탐색. 「HRD 연구」, 13(3), 51-74.
- 신대훈·이지영·노명화.(2016). 셀프리더십과 주관적 안녕 간의 관계: 개인-직무 적합성 및 개인-조직 적합성의 매개효과와 조직지원인식의 조절효과. 「조직과 인사관리연구」, 40(4), 95-123.
- 신장선·차윤석.(2014). 변혁적·거래적 리더십과 직무수행성과 간의 관계: 부하 동기부여의 매개효과. 「한국콘텐츠학회논문지」, 14(5), 373-379.
- 신향희·이영균.(2022). 경찰공무원의 권위주의 리더십과 변혁적 리더십이 직무열의와 이직의도에 미치는 영향. 「한국공공관리학보」, 36(4), 225-243.
- 양동민·심덕섭.(2013). 변혁적 리더십이 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향: 개인적 동일시와 사회적 동일시의 매개효과. 「경영학연구」, 42(1), 121-152.
- 유재두.(2022). 해양경찰공무원의 서번트리더십이 직무열의에 미치는 영향 연구. 「한국공안행정학회보」, 31(2), 109-128.
- 윤선영·백정미.(2017). 중간관리자 리더십이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 셀프리더십의 매개효과를 중심으로. 「현대사회와 행정」, 27(3), 29-50.
- 이애용·홍경완.(2021). 대학생의 셀프리더십에 따른 정서능력이 진로결정 자기효능감에 미치는 영향. 「관광연구저널」, 35(6), 179-194.
- 이재무.(2018). 소방공무원의 성격 유형에 따른 직무열의와 직무소진, 그리고 책임감과 협동심의 영향관계 분석. 「한국행정연구」, 27(2), 115-144.
- 이하영·이수영.(2020). 성과주의와 직무열의: 경쟁과 협력의 상보적 공존 가능성 탐색. 「한국행정학보」, 54(2), 183-223.
- 임성근·은재호·이건·정수현·최유미·김혜지·정유경.(2022). 공직사회 세대 가치관 변화와 조직

- 혁신. 「기본연구과제」, 2022: 1-405.
- 임재영·문국경·조혜진.(2019). 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향 그리고 거래적·변혁적 리더십의 조절효과. 「한국사회와 행정연구」, 30(2), 31-53.
- 정원호·윤인수.(2016). 셀프리더십이 혁신행동에 미치는 영향-절차공정성의 조절효과. 「인적자원관리연구」, 23(5), 135-156.
- 정윤길.(2021). 지위적 리더십이 직무열의와 혁신행동에 미치는 영향 및 내재적 동기의 매개효과. 「한국행정논집」, 33(4), 687-709.
- 정현우·김창호.(2006). 종업원의 감성지능이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 조절효과. 「조직과 인사관리연구」, 30(4), 29-61.
- 조원섭.(2013). 호텔종업원의 셀프리더십이 직무만족에 미치는 영향. 「관광연구저널」, 27(3), 257-269.
- 조윤희·나운진.(2013). 셀프리더십이 변화행동과 불확실성 관리행동에 미치는 영향: 인지된 조직지원, 상사지원의 조절효과: 인지된 조직지원, 상사지원의 조절효과. 「대한경영학회지」, 26(9), 2351-2376.
- 조준상.(2019). 외식프랜차이즈 조직구성원의 셀프리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 심리적임파워먼트의 조절효과. 「외식경영연구」, 22(1), 189-208.
- 진성현·김경숙.(2020). 셀프리더십이 조직신뢰, 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향: 항공 객실승무원을 중심으로. 「호텔관광연구」, 22(3), 205-221.
- 최낙범·이수영(2016). 공무원의 공공봉사동기(PSM)가 조직몰입에 미치는 영향: 직무특성의 조절효과 검증을 중심으로. 「한국행정연구」, 25(1): 169-200.
- 최영월·권순식.(2017). 근로자의 가족 친화경영, 공정성에 대한 지각과 조직시민행동: 사회적 교환이론의 탐색적 적용: 사회적 교환이론의 탐색적 적용. 「산업경제연구」, 30(6), 2091-2117.
- 최중석·성상현.(2017). 사회적기업 구성원의 직무열의가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「로고스경영연구」, 15(1), 23-44.
- 한영석·김명소.(2010). 셀프리더십의 성별차이 및 대학생활 효과성에 미치는 영향. 「한국심리학회지: 여성」, 15(2), 215-233.
- 홍승희·김구.(2014). 변혁적·거래적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 강원도 지방교육행정공무원을 중심으로. 「한국조직학회보」, 11(3), 25-54.
- Bass, B. M.(1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y.(2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207.
- Blau, P. M.(1964). Exchange and power in social life. New York, NY: John Wiley.

- Chu, H. C., & Kuo, T.(2015). Testing Herzberg's two-factor theory in educational settings in Taiwan. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 11(1), 54-65.
- Chun, J. U., Cho, K., & Sosik, J. J.(2016). A multilevel study of group-focused and individual-focused transformational leadership, social exchange relationships, and performance in teams. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 374-396.
- Georgellis, Y., Iossa, E., & Tabvuma, V.(2011). Crowding out intrinsic motivation in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3): 473-493.
- Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P., & Mathews, R.(2021). Self-leadership: A four decade review of the literature and trainings. *Administrative sciences*, 11(1), 25.
- Kerr, S., & Jermier, J. M.(1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375-403.
- Kline, R. B.(2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. NY: Guilford Press.
- Knotts, K. G., & Houghton, J. D.(2021). You can't make me! The role of self-leadership in enhancing organizational commitment and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 748-762.
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A.(2020). Individual variable pay for performance, controlling effects, and intrinsic motivation. *Motivation and Emotion*, 44(4), 525-533.
- Houghton, J. D., & Neck, C. P.(2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-691.
- Malaeb, M., Dagher, G. K., & Canaan Messarra, L.(2023). The relationship between self-leadership and employee engagement in Lebanon and the UAE: the moderating role of perceived organizational support. *Personnel Review*, 52(9), 2284-2303.
- Manz, C. C.(1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585-600.
- Manz, C. C., & Sims, H. P.(2001). *The New Super Leadership Others to Lead Themselves*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Neck, C. C., & Manz, C. P.(2012). *Mastering self leadership: Empowering yourself for personal excellence*. Pearson Higher Ed.
- Neck, C. P., & Houghton, J. D.(2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295.
- Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C.(1998). Self-leadership and performance outcomes:

The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(5), 523-538.

van der Hoek, M., Groeneveld, S., & Beerkens, M.(2021). Leadership behavior repertoire: An exploratory study of the concept and its potential for understanding leadership in public organizations. *Perspectives on Public Management and Governance*, 4(4), 363-378.

Abstract and Key Words

Analysis of the Effect of Self-Leadership on Job Engagement Among Central Government Officials: Focusing on the Moderating Effects of Transactional and Transformational Leadership

Moon, Kuk-Kyoung
Inha University

In the context of an uncertain administrative environment, the need for public officials' commitment and dedication to their roles has been continuously emphasized to improve organizational performance. This study empirically analyzed the impact of self-leadership, a process where organizational members motivate themselves and perform their duties autonomously to achieve goals, on job engagement. Additionally, considering that the relationship between self-leadership and job engagement may vary depending on the internal and external conditions of the organization, the moderating effects of supervisors' transactional and transformational leadership were examined. For this purpose, the survey data from "Changes in Generational Values and Organizational Innovation in the Public Sector," collected in 2022 by the Korea Institute of Public Administration targeting central government officials, were utilized. The analysis revealed that self-leadership positively affects job engagement. Regarding the moderating effects of leadership styles, transactional leadership did not produce significant interaction effects with self-leadership, while transformational leadership was found to strengthen the positive relationship between self-leadership and job engagement. Based on these findings, the study suggests theoretical and practical implications that highlight the need for human resource management strategies to internalize self-leadership among members and cultivate transformational leadership among managers to enhance job engagement.

[Key Words: job engagement, self-leadership, transactional leadership, transformational leadership, moderating effects]