

연구논문

변혁적 리더십이 적극행정에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트와 책임성의 매개효과*

주 지 형**
임 준 형***

- I. 서론
- II. 이론적 배경 및 연구가설
- III. 연구설계
- IV. 분석결과
- V. 분석의 시사점 및 결론

〈요약〉

최근 공공조직에서는 역동적인 정책환경에서 야기되는 복잡한 난제들을 해결하고 공공서비스의 품질을 제고하기 위해 적극행정이 요구되고 있다. 본 연구는 일선에서 정책집행 역할을 수행하는 공공기관을 대상으로 관리자의 변혁적 리더십이 조직구성원의 심리적 임파워먼트와 책임성을 매개로 적극행정에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과, 변혁적 리더십은 적극행정과 심리적 임파워먼트, 전문적 책임성과 정치적 책임성에 정(+)의 영향을, 심리적 임파워먼트와 전문적, 정치적 책임성이 적극행정에 정(+)의 영향을 주는 점이 확인되었다. 변혁적 리더십과 적극행정 간의 매개효과 분석결과, 심리적 임파워먼트의 역량감과 자기결정성, 전문적 책임성과 정치적 책임성의 부분매개효과가 확인되었다. 분석결과에 따라, 변혁적 리더십을 통해 적극행정을 촉진할 수 있도록 구성원의 자기결정성, 역량감, 전문적, 정치적 책임성을 강화하고, 조직에서의 실질적인 영향력에 대한 기대감을 고양시킬 관리전략 등을 제시하였다.

[주제어: 적극행정, 변혁적 리더십, 심리적 임파워먼트, 책임성, 공공기관]

* 본 연구는 2023년도 고려대학교 행정전문대학원 특성화연구비의 지원을 받아 수행되었음.

** 제1저자, 세종테크노파크 전임연구원(doji@sjtp.or.kr)

*** 교신저자, 고려대학교 행정전문대학원 교수(jlim@korea.ac.kr)

I. 서론

사회변화로 행정환경의 역동성과 복잡성이 증가하고 공공서비스에 대한 국민들의 요구수준이 높아짐에 따라 법령과 행정절차의 준수에만 초점을 둔 소극적인 업무처리 방식으로는 정책 난제를 해결할 수 없다는 인식이 확산되면서 적극행정이 중요시되고 있다.

적극행정은 공공서비스 수요자들의 애로사항을 해결하기 위해 관련 법규나 절차를 적용하는 과정에서 유연성과 창의성을 발휘하는 태도를 필요로 한다. 이를 위해서는 공공조직 구성원이 업무수행 과정에서 제도나 절차의 한계로 서비스 수요자들의 타당한 요구사항들을 충족시킬 수 없을 경우, 관련 법규나 규칙, 절차들을 융통성 있게 재해석하거나 개선하여 문제를 해결하려는 의지와 책임의식이 요구된다. 그러나, 국민의 요구 충족보다는 법규 및 행정절차의 형식적인 준수에 우선순위를 두는 소극적인 업무 관행이 만연해 온 상황에서 적극행정을 성공적으로 추진하는 것은 매우 지난한 일이다. 그동안 정부가 적극행정 면책제도와 같은 제도개선을 추진하여 왔음에도 불구하고 여전히 소극행정 관행이 지속되고 있으며 적극행정의 사례는 다소 제한적으로 나타나고 있다.

적극 행정은 근본적으로 공공조직 구성원의 직무 태도 및 행태의 변화로부터 발현된다는 점을 고려하면, 일상적인 업무현장에서 이러한 변화를 이끌어 낼 수 있는 관리자의 역할이 더욱 중요하다. 조직구성원들의 소극적 태도를 변화시키기 위해서는 공복으로서의 책임감을 강화하고, 혁신적인 시도를 할 수 있도록 재량권을 부여하며, 적극행정의 결과로서 실질적인 변화를 창출할 수 있다는 효능감을 체감할 수 있는 기회를 제공해야 한다. 이를 위해서는, 구성원들이 불합리한 제도와 관행에 대해 적극적인 개선을 시도할 수 있도록 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)를 통해 자율성, 역량감, 영향력 인식 등을 강화하며, 직무에 대한 능동적인 책임의식을 고양시키는 리더십이 필요하다(김용운·고재권, 2019; 김재형 외, 2020; 김호균, 2019; 김현정·김재명, 2024; 류은영·조태준, 2021; 박현욱, 2021). 특히, 공공 문제 해결과 성과창출을 위해 최신 지식과 기술의 학습을 추구하려는 전문적 책임성과, 정책 고객들의 요구에 능동적으로 부응하려는 정치적 책임성을 강화시킬 수 있는 리더십이 요구된다. 이러한 관점에서 볼 때, 구성원의 가치와 태도, 행태를 변화시키는데 실효성을 가지고 있는 변혁적 리더십이 구성원의 적극행정을 촉진하는데 중요한 영향력을 발휘할 수

있다. 변혁적 리더십은 비전 공유와 카리스마적 영향력을 통해 공직에 대한 사명감을 고취하며(Caillier, 2014; Wright, etal. 2012), 지적 자극을 통해 전문성의 함양과 창의적 사고를 독려하고, 개별적 배려를 통해 구성원의 새로운 제안을 수용하고 이를 실천할 재량권을 부여함으로써(Bass, 1999), 적극행정으로 실질적인 변화를 일으킬 수 있다는 효능감을 촉진할 수 있다.

이에 따라 선행연구에서는 적극행정을 활성화하기 위한 리더십의 역할, 동기부여를 위한 임파워먼트, 공공봉사동기 등 개인 및 조직 차원의 요인들을 분석한 결과들(강나을·박성민, 2020; 김용운·고재권, 2019; 김재형 외, 2020; 류은영·조태준, 2021; 박현욱, 2021)이 제시되고 있다. 그러나 관리자의 변혁적 리더십이 공공 책임성과 심리적 임파워먼트의 하위 구성요소들에 어떻게 영향을 주고, 어떻게 적극행정을 촉진할 수 있는지 그 인과관계는 규명되지 않고 있다.

또한, 적극행정에 대한 연구들은 중앙부처 및 지자체를 대상으로 이루어져 왔고, 공공기관을 대상으로 하는 실증연구는 거의 전무한 실정이다. 그러나, 정책집행을 위한 일선 현장에서 공공서비스를 직·간접적으로 전달하는 공공기관에서도 고객과 시민들의 요구에 적극적으로 반응할 책임성에 대한 요구가 증가하고 있다(김윤권, 2012; 권오성 외, 2009; 한상일, 2009). 따라서, 정부 정책의 효과성과 만족도를 제고하기 위해서는 공공기관에서도 고객들의 요구 및 애로사항을 파악하고 이를 선제적, 능동적으로 해결하기 위한 적극행정이 활성화될 필요가 있다.

본 연구는 이러한 문제의식에 따라 공공기관을 대상으로 변혁적 리더십이 어떻게 구성원들의 심리적 임파워먼트와 책임성을 강화하여 적극행정을 촉진할 수 있는지 실증적으로 규명하고자 한다. 또한, 변혁적 리더십이 적극행정을 촉진하는 과정에서 심리적 임파워먼트의 하위차원들과 전문적, 정치적 책임성이 어떠한 매개효과를 가지는지 규명하여 적극행정의 동기를 강화할 시사점을 제시하는데 목적이 있다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

1. 적극행정

적극행정의 개념은 관계 법령에 나타난 정의와 이론적, 학문적 관점의 정의 구분

하여 살펴볼 수 있다. 행정안전부, 인사혁신처, 감사원, 법제처 등 행정기관의 관계규정들에서는 적극행정을 “공무원이 공공의 이익을 위해 창의성과 전문성을 바탕으로 적극적으로 업무를 처리하는 행위”(적극행정 운영규정), “감사를 받는 자가 불합리한 규제를 개선하거나 공익사업을 추진하는 등 공공의 이익을 증진하기 위하여 성실하고 적극적으로 업무를 처리하는 행위(감사원 훈령)”, “공무원 등이 국가나 공공의 이익을 증진하기 위해 성실하고 능동적으로 업무를 처리하는 행위(행정안전부, 2019)”, “통상적 의무 이상의 노력을 하면서 업무 관행을 벗어나 선제적인 대응과 최선의 방법을 모색하며 적극적인 이해 조정을 하는 혁신적인 행동(인사혁신처, 2019)”, “헌법과 법률에 따라 주어진 권한과 책임을 다하여 공익을 증진하고 국민에게 적극적으로 봉사하는 행정”(법제처, 2018) 등으로 정의하고 있다. 이처럼 적극행정에 대한 법령상의 개념들은 각 정부기관들의 임무와 소관사항들을 반영하여 다양하게 정의되고 있다.

한편, 적극행정은 연구자의 관점에 따라 “불확실한 공공행정의 상황에서 능동적이고, 유연하게 대응하는 적극적인 행정(김호균, 2019)”, “공직자가 재량행위로 할 수 있는 업무를 법에 맞는 범위 내에서 진취적이고 성실하게 행동하여 공익을 증진하는 행위(이종수, 2016)”, “공익의 향상을 위해 창의성과 전문적인 역량을 가지고 능동적으로 공공업무를 처리하는 행위”(김재형 외, 2020) 등으로 정의된다.

이와 같이 법적, 이론적 관점에서 적극행정이 내포하고 있는 복합적인 개념적 속성들은 직무 행태, 가치지향, 업무프로세스 등을 기준으로 구분할 수 있다. 공직자의 직무 행태적 특성으로는 능동성과 성실성(국가공무원법), 창의성과 전문성(인사혁신처, 2019), 가치적 차원은 공익지향성과 대응성(이종수, 2016), 민주성(손지은, 2019), 봉사성(법제처, 2018) 등이 강조된다(조태준 외, 2020). 또는 개인의 행태(적극성과 성실성)외에도, 업무수행의 기준(공익, 정책목적, 국민요구), 과정(일반성 및 특수성을 고려한 신속성, 융통성, 능동성), 결과(오류수정, 법·제도개선, 문제해결, 선제적 예측 행정)등을 기준으로 구분될 수 있다(박윤, 2019). 김기현(2020)은 적극행정의 개념 구성요소를 목표, 실행주체, 역량, 직무를 기준으로 구분하고, 목표는 공익추구, 실행주체는 공직자, 필요역량들은 창의성, 전문성, 적극성, 직무에 관해서는 규정 미비나 불합리성 극복과 효율적 업무처리, 문제해결과 성과지향성 등을 제시하고 있다.

본 연구는 이러한 다양한 관점들을 반영하여 적극행정을 ‘공공조직의 구성원이 불합리한 행정관행과 법·제도의 한계에 소극적, 수동적으로 순응하지 않고 공익을 추구하기 위해 능동적, 혁신적으로 업무를 처리하는 행동’으로 정의한다.

적극행정과 관련된 선행연구들에서는 주로 적극행정 면책제도, 사전컨설팅감사제도 등 제도 도입의 효과(박충훈 외, 2016), 적극행정의 성과(김윤권, 2019; 조태준 외, 2020), 적극행정의 활성화를 위한 개인 및 조직 차원의 요인, 리더십의 역할 등에 대한 분석 결과가 제시되고 있다. 적극행정을 위한 개인 차원의 요인으로는 내재적 동기, 공공봉사동기, 학습지향성 등이, 조직차원의 요인으로는 변화지향적 조직문화가 강조되고 있다(강나을·박성민, 2020; 김기현, 2020; 김재형 외, 2020; 이혜윤·박순애, 2021). 또한, 적극행정을 활성화하기 위한 창의성 독려, 임파워먼트, 재량권 및 권한부여 등의 리더십 역할이 강조되고 있다(김기현, 2020; 김재형 외, 2020; 김호균, 2019; 박현욱, 2021).

2. 변혁적 리더십

변혁적 리더십(transformational leadership)은 조직이 지향해야 할 이상적인 비전을 제시하고, 목표달성을 위한 지속적인 학습과 혁신을 독려하여 구성원의 역량과 태도를 변화시킴으로써 높은 수준의 성과를 창출할 수 있도록 카리스마적인 영향력을 발휘하는 과정이다(Bass, 1985). 조직발전을 위해 구성원의 태도 및 행동의 변화를 이끌어 내는 리더의 역할에 초점을 둔 변혁적 리더십(Burns, 1978)은 영감적 동기부여(inspirational motivation), 이상적 영향력(idealized influence), 개별적 배려(individualized consideration), 지적자극(intellectual stimulation) 등의 그 4가지 개념 구성 요소를 포함한다. 첫째, 리더가 조직의 이상적인 비전을 제시하고, 구성원들이 이를 내면화하도록 독려하며, 공유된 비전과 가치를 추구하기 위한 계획과 방법들을 명확하게 제시하여 구성원들이 목표 달성을 위해 매진하도록 의욕을 고취한다. 둘째, 이상적 영향력으로 리더가 구성원의 역할 모델로서 비전 추구를 위한 열정과 몰입, 구성원들의 의견수렴, 모범적인 행동과 탁월한 역량을 보여줌으로써 리더의 카리스마에 대한 구성원의 신뢰와 존중을 확보한다. 셋째, 지적자극을 통해 구성원들이 목표달성을 위한 창의적이고 혁신적인 문제해결 방안을 모색하도록 독려하며, 지식학습을 통한 지속적인 자기 계발을 지원한다. 넷째, 개별적 배려로서 리더가 구성원 개개인의 욕구, 동기, 가치, 애로사항 등을 이해하고 개인의 특성에 부합하는 맞춤형 지원을 제공하여 리더-구성원 간의 상호 신뢰와 감성적 연대감을 형성한다(Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990).

변혁적 리더십은 일반적으로 거래적 리더십과의 비교분석을 통해 그 효과를 분석

하는 연구 경향들이 주류를 이루고 있다. 변혁적 리더십이 공공조직 구성원의 직무 행태 및 태도 변화에 미치는 영향에 관해서는 직무만족, 직무몰입, 조직몰입, 내재적 동기, 창의성 및 혁신 행동, 조직시민행동 등 다양한 효과를 입증한 연구 결과들이 제시되고 있다(김재형 외, 2020; 김호균, 2019; 박현욱, 2021; 김상목, 2018; Caillier, 2014; Jensen, & Bro, 2018; Bottomley et al., 2016; Miao et al., 2018; Moynihan et al., 2012).

3. 심리적 임파워먼트

심리적 임파워먼트는 조직구성원이 담당업무와 조직에 중요한 영향력을 미칠 수 있는 역량과 권한을 가지고 있다는 권능감을 경험하는 심리 상태로서 적극적이고 능동적인 직무 태도를 촉진한다(Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995). Conger & Kanungo (1988)는 임파워먼트가 조직구성원에 대한 권한위임을 통해 문제해결을 위한 자기효능감을 향상시키고 이에 따라 직무동기가 강화될 수 있다는 점을 지적한다. Thomas & Velthouse(1990)에 따르면 임파워먼트는 내재적 동기를 고양시키는 상태로써 목표 달성에 영향을 주는 행동, 역량에 대한 자기 확신, 직무에 가치 및 의미 부여, 직무수행과정에서 자율적인 선택 권한 인식 등으로 구성된다. Spreitzer et al., (1997)는 임파워먼트가 자기효능감에 기반하여 직무수행과정에서 직면하는 난제에 적극적으로 대응할 수 있는 심리적 잠재력을 나타내는 다면적 개념임을 강조하면서, 그 구성요소로서 의미감(meaning), 역량감(competence), 자기결정감(self-determination), 영향력(impact)을 제시하고 있다. 의미감은 업무의 내용과 목표, 기준 등이 담당자 개인의 신념과 가치 선호와 부합하는 정도이며, 역량감은 업무 목표달성 및 성과 창출에 대한 자신감이다. 자기결정감은 업무 전반에 대한 자기 통제감으로서 업무수행을 위한 방법, 일정, 기준 등을 자율적으로 결정할 수 있는 재량권 인식을, 영향력은 자신의 직무활동에 의해 소속 집단과 조직에 중요한 변화를 가져올 수 있다는 인식으로 정의된다.

공공조직 대상의 선행연구에서는 임파워먼트가 긍정적 직무태도, 창의성 및 혁신 행동, 직무성과, 조직효과성 등을 향상시킨다는 분석 결과들이 제시되고 있다(조태준 외, 2020; Fernandez & Moldogaziev, 2013b; Hassan et al., 2019). 따라서, 임파워먼트는 업무수행을 위한 구성원의 긍정적인 심리상태와 태도를 강화하여 적극적인 직무행동을 촉진한다고 볼 수 있다.

4. 책임성

공공조직에서의 책임성(accountability)은 공공 행위의 주체가 통제자에게 자신의 역할 수행과 관련된 제반 행위 및 결과에 대한 정당성을 확보해야 할 사회적 관계로 이해될 수 있다. 책임성의 개념은 책임지는 주체, 책임을 묻는 통제자, 책임의 내용 및 기준 등으로 구성된다(엄석진, 2009; 라영재, 2009; Bovens, 2005). 공공부문에서 책임의 주체는 개인, 기관, 부서 등이, 통제자는 국민, 고객, 의회 및 선출직 공무원, 상관, 동료, 이해관계자 집단 등이 포함될 수 있다(Bovens, 2005). 책임성은 이러한 행위의 주체가 역할 수행을 위해 위임된 권한을 행사하는 과정과 결과의 타당성을 통제자에게 입증해야 하는 의무라 할 수 있다(Romzek & Dubnick, 1987; Wagner, 1989).

공공부문의 책임성은 다차원적, 복합적인 개념으로서 연구자들에 따라 책임의 주체, 통제자, 내용 등을 기준으로 능동적, 수동적 책임성, 재정적, 성과, 공정 책임성, 조직적, 위계적, 법적, 정치적, 행정적, 전문적 책임성 등 다양한 유형들이 제시되고 있다(Behn, 2001; Bovens, 2005; Romzek & Dubnick, 1987; Lindberg, 2013; Sinclair, 1995). 국내·외 연구에서 대표적으로 인용되는 Romzek & Dubnick (1987)의 분류는 책임성의 통제 위치 및 통제 수준을 기준으로 계층적(hierarchical), 법적(legal), 전문적(professional), 정치적(political) 책임성으로 구분한다. 계층적 책임성은 조직 내 상하 직위 간의 업무상 위계관계에 의거 상관의 직무지시 및 감독, 조직 내 규칙에 순응하고 그에 따른 결과를 산출할 책임이며, 법적 책임성은 직무수행 과정에서 법에 의한 지배의 원칙에 따라 관계법령을 합법적으로 준수해야 하는 의무로서 입법, 사법부 등 외부기관에 의해 통제된다. 전문적 책임성은 구성원이 담당업무를 성공적으로 수행하기 위해 전문지식을 지속적으로 습득하고 활용하는 것으로서, 업무상의 문제 해결을 위해 최신 지식 및 기술을 적극적으로 탐색하고 전문성을 제고해야 할 의무이다. 또한, 정치적 책임성은 조직 외부의 이해관계자, 고객, 일반 시민들의 요구사항에 적극적으로 반응해야 할 대응성과 관련된다(김병섭·김정인, 2014, 라영재, 2009).

계층적, 전문적 책임성은 조직 내부에서, 법적, 정치적 책임성은 조직 외부에 의해 통제된다. 또한 계층적, 법적 책임성은 위계관계 및 법규에 따른 공식적인 통제의 수준이 높고 구성원의 자율성 수준이 낮다. 반면, 전문적, 정치적 책임성은 공식적인 통제의 기준을 설정하기 어렵고 개인의 의지에 따라 큰 영향을 받게 되므로 자율성의 수준이 높다(엄석진, 2009; Romzek & Dubnick, 1987).

책임성은 전통적 관료제론에 입각한 법적, 계층적 책임성에서 신공공관리론 및 신 공공서비스론 등이 강조하는 성과책임, 고객만족, 시민봉사 등을 위한 대응성으로 영역이 확장되어 왔다(고재권, 2014). 이에 따라, 법규 및 행정절차에 따라 형식적으로 업무를 처리하는 소극적 관점에서 국민들의 요구사항을 선제적으로 파악하고 충족시키기 위한 능동적인 책임성이 강조되고 있다. Cooper(1982)는 책임성이 궁극적으로 행위자의 내면적 동기의 문제임을 지적하며, 이러한 태도를 형성하기 위한 행정윤리 의식의 함양을 강조한다. 따라서, 소극적 행정행위를 야기할 수 있는 관료적, 법적 통제 강화(김병섭·김정인, 2014)보다는, 구성원의 자율적인 의지와 재량권에 따른 전문적, 정치적 책임성이 적극행정을 촉진하는데 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다.

5. 연구가설

1) 변혁적 리더십과 적극행정과의 관계

변혁적 리더십은 개별적 동기부여를 통해 성공적인 업무수행을 위한 구성원의 자신감과 에너지를 고취하고, 역량개발을 위한 학습과 창의적 사고를 독려함으로써 목표달성을 위한 적극적 직무 태도를 촉진한다(Caillier, 2014; Miao, et al., 2018; Parker & Wu, 2012). 변혁적 리더십의 영감에 의한 동기부여, 이상적 영향력, 개별적 배려, 지적 자극은 적극행정의 주요 속성인 능동성, 창의성, 혁신 행동, 전문성을 제고할 수 있다. 리더의 이상적 영향력과 영감에 의한 동기부여는 목표 달성을 위한 의욕과 능동적인 직무태도를 촉진한다. 카리스마적인 영향력을 활용하여 구성원에게 비전과 가치를 내재화함으로써 자발적인 직무몰입을 유발하며, 역할모델로서 솔선수범을 통해 난관을 극복하고 도전적인 목표를 달성할 가능성을 보여줌으로써 구성원의 자신감과 적극성을 제고할 수 있다. 둘째, 지적 자극은 구성원이 신지식을 탐색하고, 기존 업무 관행과는 다른 관점이나 방식을 시도하도록 독려하여 난제를 주도적으로 해결할 수 있는 전문성과 창의성, 혁신적 태도를 형성하는데 기여할 수 있다(김호균, 2019). 셋째, 개인 맞춤형 배려로 구성원의 적성에 부합하는 과업 배분, 직무스트레스 해소를 위한 지원, 문제해결을 위한 멘토링 등을 통해 긍정적 사고와 능동적 태도 변화를 유도할 수 있다.

최근 연구에서는 변혁적 리더십이 적극행정을 촉진하는 효과가 검증되고 있다. 변

혁적 리더십이 공무원의 적극행정을 강화하는 직접 효과(박현옥, 2021) 뿐만 아니라, 학습지향성과 자기효능감, 공공봉사동기를 강화하고(김재형 외, 2020; Caillier, 2014; Jensen, & Bro, 2018), 목표 모호성을 제거하여 구성원의 목표에 대한 집중과 몰입을 강화함으로써 적극행정을 촉진(박현옥·유수동, 2023)하는 것으로 나타나고 있다. 또한, 공공조직에서 변혁적 리더십이 적극행정의 주요 속성인 혁신 행동을 촉진하는 효과가 제시되고 있다(강하영·함요상, 2021; 김지수·윤수재, 2019; Miao, et al., 2018).

가설 1. 변혁적 리더십은 조직구성원의 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 심리적 임파워먼트의 매개효과

변혁적 리더의 지원과 권한위임, 개별적 배려, 지적 자극을 통한 자기개발 기회 부여 등은 임파워먼트의 하위 차원인 자기결정감, 영향력 인식, 역량감 등을 강화할 수 있다(Avolio & Gibbons, 1988; Bass, 1996; Grahm, 1989; Masi & Cooke, 2000). 첫째, 영감적 동기부여는 비전의 내재화를 통해 구성원의 개인적 가치와 조직의 목표와의 정합성을 경험할 기회를 제공함으로써(Bass & Avolio, 1990) 업무의 가치에 대한 의미감을 강화한다. 특히, 공공조직 구성원들에게는 공공가치를 내면화하고 공직에의 사명감을 고취하여(Caillier, 2014; Wright, et al. 2012) 공직의 의미와 보람을 체감할 수 있도록 촉진할 수 있다. 둘째 개별적 배려에 의한 권한위임과 의사결정의 참여기회는 구성원들의 자기결정감, 직무에 대한 책임의식, 영향력의 체감 수준을 강화할 수 있다. 리더의 권한위임으로 재량권이 확대될 때 구성원들은 업무과정에 대한 자율적인 통제감을 경험하며, 의사결정과정에 자신의 의견을 반영할 수 있을 때 조직에 실질적인 영향력을 미칠 수 있다는 인식이 높아질 수 있다. 리더가 구성원과 비전 및 가치를 공유하고 구성원의 제안을 수용할 때, 구성원은 리더와의 긴밀한 일체감(identification)을 느끼며, 리더의 카리스마적인 역량과 영향력을 통해 자신의 의도가 실현될 수 있다는 효능감을 가지게 된다(Kark et al., 2003). 셋째, 리더의 지적 자극에 따른 학습을 통해 개인의 역량이 발전하는 것을 경험하며, 새로운 지식을 활용하여 주도적으로 난제를 해결하는 기회를 통해 자기효능감, 역량감이 향상될 수 있다(Bandura, 1977; Bass 1999; Rafferty & Griffin, 2004).

선행연구에서는 이러한 효과에 대한 검증 결과들이 보고되고 있다. Seltzer와 Miller

(1990)는 민간기업에서 변혁적 리더의 행동이 심리적 임파워먼트에 정(+)의 영향을 준다는 점을 발견하였으며, Dust et al.(2014)는 이러한 영향이 유기적 조직에서 더욱 강하게 나타난다는 점을 규명하였다. Kark et al(2003)은 구성원들이 역할모델로서 변혁적 리더와의 긴밀한 일체감을 통해 조직에 대한 영향력을 경험한다는 분석 결과를 제시한다. 공공부문에서도 지방자치단체 관리자의 변혁적 리더십(이선영·이종원, 2010)과 리더의 카리스마적 영향력이 임파워먼트에 긍정적 영향(류은영·조태준, 2023)을 주는 것으로 나타나고 있다.

심리적 임파워먼트의 하위차원들에 대한 연구에서는, 변혁적 리더십이 민간기업 구성원의 의미감, 역량감, 영향력 인식을 제고하며(Bennis & Nanus, 1985), 리더의 카리스마적 행동이 구성원의 역량과 영향력 인식을 강화(House, 1995)는 것으로 나타났다. 최순화 외(2007)의 연구에서는 리더의 개별적 배려와 지적자극이 임파워먼트의 4가지 하위차원에 모두 영향을 주는 것으로 나타났다.

이러한 논의들을 고려할 때, 변혁적 리더십의 속성들이 심리적 임파워먼트의 하위차원들을 강화할 수 있는 것으로 추론할 수 있다.

가설 2. 변혁적 리더십은 심리적 임파워먼트의 하위차원(의미감, 역량감, 자기결정성, 영향력)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

심리적 임파워먼트를 경험하는 구성원들을 직무수행을 위한 역할 내(in-role) 행동뿐만 아니라 조직시민행동과 같은 역할 외(extra-role) 행동과 혁신 행동에도 적극성을 가지게 된다. 개인적 가치와 직무가치가 부합하는 것을 경험하고 직무에 중요한 의미를 부여할 때 역할 수행을 위한 자발적 동기와 적극적, 혁신적 행태가 유발된다(Thomas & Velthouse, 1990). 또한, 자기효능감이 높을수록 역할 수행에 대한 기대치가 높아져, 도전적인 목표를 달성하기 위해 매진하게 되며, 문제 해결에 대한 자신감에 따라 능동성과 혁신적 태도를 가지게 된다(Bandura & Cervone, 1984; Conger & Kanungo, 1988, Gist & Mitchell, 1992). 자기결정성에 따른 직무의 자기통제감은 직무수행을 위한 기준, 방법, 일정 등을 자기주도의 새로운 방식으로 시도할 수 있도록 촉진한다(김국진·강지선, 2019; Amabile, 1988). 아울러, 상사와의 권한 공유에 따라 구성원이 조직에 대한 영향력을 인식할 때, 관행이나 제도 개선에 솔선수범하는 적극적, 혁신적 태도를 가지게 된다(Spreitzer, 1995).

선행연구에서는 단일변수로서의 심리적 임파워먼트가 공무원의 혁신행동을 강화하고(김용운·고재권, 2019)와, 그 하위차원인 의미감, 역량감, 자기결정성, 영향력이 기업 구성원의 혁신행동을 촉진하는 효과(전종석, 2014)가 보고되고 있다. 또한, 변혁적 리더십이 직무역할, 혁신행동 및 조직시민행동에 영향을 미치는 과정에서 심리적 임파워먼트의 매개효과가 입증되고 있다. 김현정·김재명(2024)은 민간기업에서 임파워먼트가 변혁적 리더십과 혁신행동 간의 관계를 부분 매개하는 효과를, 류은영·조태준(2021)은 공무원의 임파워먼트가 변혁적 리더십과 조직시민행동을 부분 매개하는 결과를 제시한다. 유영식 외(2009)의 연구에서는 임파워먼트의 모든 하위 차원들이 변혁적 리더십과 직무역할 행동을 완전 매개하며, 역량감, 자기결정성, 영향력은 혁신행동과의 관계를 부분 매개하는 것으로 나타났다.

따라서, 변혁적 리더십이 심리적 임파워먼트를 촉진하고, 임파워먼트는 역할내·외 행동에 대한 능동적, 혁신적 태도를 발현시켜 적극행정을 유발한다고 유추할 수 있다. 구성원들은 담당 직무가 개인적 가치에 부합하고(의미감), 목표달성을 위한 높은 수준의 역량을 보유하고 있으며(역량감), 업무수행과정을 자율적으로 통제할 수 있고(자기결정성), 자신이 조직에 실질적인 변화를 일으킬 영향력(영향력)을 경험할 때 적극행정을 시도할 것이다.

가설 3. 심리적 임파워먼트의 하위차원은 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 심리적 임파워먼트의 하위차원은 변혁적 리더십과 적극행정 간에 정(+)의 매개 역할을 할 것이다.

3) 책임성의 매개효과

변혁적 리더십은 조직구성원의 공직에 대한 사명감과 책임의식을 강화하여 법규와 행정절차에만 순응하는 소극적 태도에서 국민들의 니즈(needs)를 충족시키기 위한 적극적인 태도로 전환하도록 영향력을 행사할 수 있다. 변혁적 리더십은 구성원에 대한 위계적 통제보다는 비전과 가치의 공유, 권한위임을 통한 자율성 부여, 지적 자극을 통한 창의적 사고의 독려 등을 통해 공익 추구를 위한 자발적 몰입과 목표달성을 위한 내재적 동기를 강화한다(강나을·박성민 2020; 김재형 외, 2020; 박현옥·유수동, 2023; Jensen, & Bro, 2018). 구성원의 내적 가치를 변화시켜 자발적, 능동적 직무태도를 유발하는 변혁적 리더십의 특성을 고려하면, 명령과 법규에 따른 통제에 근간을 둔

제충적, 법적 책임성보다는 자율성과 자발적 의지에 근간을 둔 정치적, 전문적 책임성(Romzek & Dubnick, 1987; Wikhamn & Hall, 2014)을 촉진한다고 볼 수 있다.

변혁적 리더십은 카리스마적 영향력과 영감적 동기부여를 통해 공익 구현을 위한 비전과 목표를 구성원에게 내면화한다. 이를 통해 공공가치를 추구하기 위한 구성원의 고차원적 의욕과 몰입을 유발함으로써(김상묵, 2018; 김지수·윤수재, 2019; Caillier, 2014; Jensen, & Bro, 2018; Wright, et al. 2012), 국민과 정책고객, 이해당사자들의 요구에 적극적으로 부응하려는 정치적 책임성을 제고할 수 있다. Campbell(2018)에 따르면, 변혁적 리더십은 공공가치에 대한 구성원들의 일체감을 유발하여 공공봉사동기를 고양시키며, 이를 경험하는 구성원들은 담당 업무 역할을 일반적인 수준에서 수행하는데 그치지 않고 시민들의 니즈를 충족시키고 성과를 창출하기 위해 적극적인 혁신을 시도해야 한다는 책임의식(felt responsibility for change)을 가지게 된다. 공공가치에 대한 몰입이 강한 구성원일수록 시민 고객들의 요구사항을 충족시키기 위해 필요할 경우 더 많은 주의와 시간을 투입하는 등 적극적인 직무태도와 행태를 나타낸다(김서용, 2017).

또한, 변혁적 리더십은 구성원의 학습과 성장을 독려하여 전문가적 책임의식을 고양시킬 수 있다. 전문적 책임성은 구성원이 전문지식과 기술을 활용하여 최선을 다해 공공 문제를 해결해야 한다는 내재화된 규범에 근간을 두고 있으며, 이를 위해 구성원들이 전문성을 발휘할 수 있도록 자율성을 부여하고 지지와 신뢰를 보내는 것이 중요하다(엄석진, 2009; Romzek & Dubnick, 1987). 따라서, 전문적 책임성을 확보하기 위해서는 구성원의 공직에 대한 사명감, 전문가 규범의 내재화, 지속적인 지식학습 등을 촉진해야 한다(Frederickson, 1980; Harmon & Mayor, 1986). 변혁적 리더는 전술한 바와 같이 구성원에게 공공가치에 대한 일체감과 공직에 대한 사명감을 유발할 뿐만 아니라(Caillier, 2014; Campbell, 2018; Wright, et al. 2012), 지적 자극을 통해 지속적으로 자기 계발을 위한 학습을 추구하도록 독려하며, 개별적 배려와 권한위임(Bass, 1999; Kark et al., 2003)을 통해 새로운 지식과 기술을 업무에 활용할 기회와 재량권을 부여한다. 공직에 대한 사명감은 공익 추구를 위한 직무동기를 강화하고(Wright, et al. 2012), 지적 자극은 구성원의 학습 성향과 자기효능감을 강화하며(김재형 외, 2020; Bass, 1999), 개별적 배려와 업무의 자율성은 성과창출을 위한 책임감(Hackman & Oldham, 1976)을 촉진한다. 따라서 지속적인 학습을 통해 복잡한 문제해결 역량을 강화하고 성과를 창출해야 한다는 전문가적 책임의식이 고양될 수 있다.

변혁적 리더십에 의해 강화되는 구성원의 전문적, 정치적 책임성은 적극행정을 강화하는 결과를 가져올 수 있다. 공공전문가로서의 책임의식이 강한 구성원은 업무수행과정에서 직면하는 문제를 해결하기 위해 적극적으로 창의적 아이디어를 모색하고 업무프로세스나 정책과정에서 다양한 혁신을 지속적으로 시도할 가능성이 높다. 정치적 책임성이 강할 경우 고객의 요구사항을 충족시키기 위해 불합리한 규정이나 제도의 미비 등의 한계를 개선하기 위해 적극적으로 노력할 가능성이 높다.

가설 5. 변혁적 리더십은 전문적 책임성과 정치적 책임성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 6. 전문적 책임성과 정치적 책임성은 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 7. 전문적 책임성과 정치적 책임성은 변혁적 리더십과 적극행정 간에 정(+)의 매개 역할을 할 것이다.

III. 연구설계

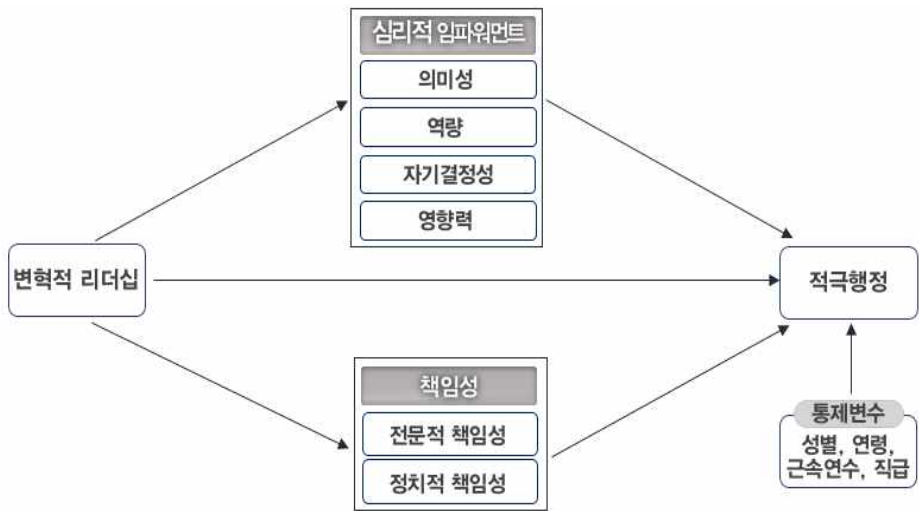
1. 연구모형

본 연구는 가설 검증을 위해 변혁적 리더십을 독립변수로, 적극행정을 종속변수로, 심리적 임파워먼트와 책임성을 매개변수로, 성별, 연령, 근속연수, 직급의 개인적 배경을 통제변수로 설정하여 <그림 1> 과 같이 인과모형을 설계하였다.

2. 자료수집 및 표본

자료수집 및 분석을 위한 공공기관 사례로서 테크노파크를 선정하였다. 산업정책의 집행 역할을 수행하는 테크노파크는 1998년 산업기술단지법이 제정되면서 지역산업육성을 위한 거점기관으로 조성되어 2023년 기준 전국 17개 광역자치단체에 19개가 운영 중이다(조규호, 2022). 테크노파크는 지역 산업과 지역 경제발전을 위해 다양한 공적 업무를 수행하고 있으며, 정책집행을 위해 기업들을 직접 대면하는 상황이 많으므로(최규진, 2014) 정책수요자들의 요구사항을 충족시키기 위해 적극행정이 요구되고 있다.

〈그림 1〉 연구모형



자료수집을 위해 전국 19개 테크노파크 조직구성원에 대한 설문조사 데이터를 활용하여 분석을 시행하였고 테크노파크 사내 전자메일을 통해 설문조사를 진행하였다. 조직구성원에 대한 전수조사를 목표로 하였으나, 홈페이지에 직원 이메일 주소를 공개하지 않은 테크노파크는 설문조사에서 제외되었다. 이메일 주소가 공개된 10개의 테크노파크(세종, 대전, 충남, 충북, 경북, 경남, 포항, 광주, 전남, 전북)에 근무하는 총 1,467명(임원급 제외)의 직원을 대상으로 23년 3월 22일부터 4월 9일까지 설문조사를 실시하였다. 이에 따라 표본 규모는 모집단인 테크노파크 총인원의 46%이며 발송된 설문서 중 342부가 회수되었다(회수율 23.3%). 이 중 불성실하게 응답한 12개의 설문지를 제외하고, 330부를 분석에 활용하였다. 표본의 인구통계학적 특성은 아래 〈표 1〉과 같다.

〈표 1〉 응답자의 인구통계학적 특성

구분		빈도수(명)	구성비율(%)
성별	남자	185	56.1
	여자	145	43.9
연령	20대	53	16.1
	30대	207	62.7
	40대	65	19.7
	50대 이상	5	1.5

최종학력	고졸	5	1.5
	전문대학졸	2	0.6
	대학교졸	161	48.8
	대학원 이상	162	49.1
직위 (직급)	연구원/사원(6급)	116	35.2
	전임연구원/대리(5급)	112	33.9
	선임연구원/과장(4급)	70	21.2
	책임연구원/차장(3급)	21	6.4
	수석연구원/부장(1~2급)	11	3.3
근속연수	2년 미만	40	12.1
	2~3년 미만	68	20.6
	3~5년 미만	77	23.3
	5~7년 미만	66	20.0
	7년 이상	79	23.9

IV. 분석 결과

1. 변수 측정도구의 신뢰성 및 타당성 분석

연구모형에 포함된 각 변수의 측정도구들은 선행연구에서 검증된 항목들을 활용하여 Likert 5점 척도 방식으로 측정하였으며, 변수별 측정 문항들은 <부록 1>에 제시한 바와 같다. 선행연구들에서 제시된 문항들 중 문구가 부적절한 문항들은 연구 목적에 맞게 부분적으로 재구성하였다.

측정도구들의 타당성 검증을 위해 주성분 분석과 베리맥스(varimax) 직교회전에 의한 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인분석 결과 KMO 측도값이 0.920로 표본 적합성이 높았으며, Bartlett의 구형성 검정 결과가 유의하게 나타나 측정항목들의 독립성이 검증되었다. 각 변수들의 측정항목들이 요인적재 값 0.5 이상으로 기준으로 의도한 요인으로 수렴하였고, 누적분산이 72.557%로 요인들이 변수에 대해 적절한 설명력을 가진 것으로 나타나 측정도구의 타당성이 검증되었다.

신뢰성 검증을 위해 크론바흐 알파계수(Cronbach's alpha) 분석을 실시한 결과 요인별 신뢰도 계수가.748-.943 사이로 나타나 변수들이 높은 신뢰성을 가진 것으로 확인되었다.

〈표 2〉 변인들의 탐색적 요인분석 결과

항목	변혁적 리더십	적극 행정	자기 결정성	의미감	역량감	전문적 책임성	영향력	정치적 책임성
변혁적리더십1	.817	.100	.076	.014	-.070	.129	.169	.091
변혁적리더십2	.859	.162	.021	.157	.073	.054	.041	.157
변혁적리더십3	.743	.138	.199	-.033	.093	.017	.085	.261
변혁적리더십4	.773	.154	.282	-.012	.028	.055	.143	.040
변혁적리더십5	.770	.221	-.157	.197	.050	.106	.061	.020
변혁적리더십6	.789	.208	.037	.137	.184	.088	.022	.020
변혁적리더십7	.825	.140	.154	.113	.106	.081	.108	.230
변혁적리더십8	.797	.105	.152	.129	.065	.122	.142	.262
적극행정1	.184	.557	-.187	.336	.312	-.015	-.031	.322
적극행정2	.114	.593	.336	.135	.057	.260	.162	.254
적극행정3	.121	.666	.345	.122	.022	.134	.004	.184
적극행정4	.237	.727	.113	.069	.120	.015	-.004	.214
적극행정5	.308	.752	.037	.160	.116	.037	.104	.268
적극행정6	.238	.660	.039	-.188	.104	.168	.146	-.103
적극행정7	.144	.555	.196	.172	.223	.178	.216	.047
자기결정성1	.201	.107	.759	.178	.242	-.012	.130	-.035
자기결정성2	.110	.158	.784	.204	.123	.088	.176	-.004
자기결정성3	.130	.205	.748	.119	.138	.138	.193	.082
의미감1	.185	.087	.195	.797	.158	.192	.233	.118
의미감2	.168	.113	.245	.790	.187	.215	.232	.086
의미감3	.158	.166	.227	.767	.233	.240	.123	.170
역량감1	.087	.221	.245	.205	.718	.168	.103	-.085
역량감2	.142	.146	.172	.188	.783	.176	.178	.202
역량감3	.057	.152	.149	.124	.782	.186	.193	.189
전문적책임성1	.148	.170	.014	.078	.285	.677	.126	.021
전문적책임성2	.142	.281	-.076	.212	.182	.694	.155	.112
전문적책임성3	.104	-.018	.185	.159	.017	.749	.101	.073
전문적책임성4	.070	.180	.141	.173	.133	.561	-.191	.443
영향력1	.201	.093	.189	.213	.176	.097	.814	.058
영향력2	.183	.195	.169	.307	.093	.246	.725	.080
영향력3	.235	.110	.299	.081	.299	-.004	.681	.190
정치적책임성1	.289	.187	.025	.159	.065	.106	.027	.726
정치적책임성2	.327	.261	-.086	.114	.092	.068	.126	.665
정치적책임성3	.253	.214	.117	.017	.140	.183	.281	.589
아이겐값	6.007	3.715	2.766	2.674	2.502	2.407	2.321	2.277
공통분산(%)	17.667	10.927	8.135	7.865	7.360	7.081	6.825	6.697
누적분산(%)	17.667	28.594	36.729	44.595	51.955	59.035	65.861	72.557
Cronbach's alpha	.943	.862	.853	.927	.855	.753	.853	.748

KMO=.920, Bartlett's $\chi^2 = 7853.578(p<.001)$

2. 상관관계 분석결과

상관분석 결과, 모든 변수들이 유의한 정(+)의 상관 관계를 가지고 있으며, 다중공선성을 의심할 만한 경향은 나타나지 않았다. 또한, 변혁적 리더십과 적극행정 간의 상관관계수가 가장 강하게 나타나 리더십의 영향이 강할 것으로 예측되었다.

〈표 3〉 상관관계 분석

변수	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 변혁적 리더십	1							
2. 의미감	.393***	1						
3. 역량감	.314***	.543***	1					
4. 자기결정성	.346***	.499***	.463***	1				
5. 영향력	.445***	.560***	.527***	.539***	1			
6. 전문적 책임성	.353***	.522***	.486***	.317***	.373***	1		
7. 정치적 책임성	.566***	.414***	.369***	.261***	.430***	.472***	1	
8. 적극행정	.519***	.451***	.503***	.428***	.447***	.487***	.588***	1

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

3. 가설검증 결과

가설 검증을 위해 Baron & Kenny(1986)의 3단계 매개 회귀분석을 실시하였다. 이를 위해 회귀분석 1단계는 독립변수와 매개변수의 인과관계, 2단계는 독립변수와 종속변수의 인과관계, 3단계에서는 독립변수 및 매개변수와 종속변수의 인과관계를 분석하였다.

1단계에서는 독립변수인 변혁적 리더십이 매개변수인 심리적 임파워먼트(의미감, 역량감, 자기결정성, 영향력), 책임성(전문적 책임성, 정치적 책임성)에 미치는 영향을 검증하였다. 분석결과, 변혁적 리더십이 의미감($t=7.747(p<.001)$, $\beta=0.354$), 역량감($t=5.983(p<.001)$, $\beta=0.224$), 자기결정성($t=6.681(p<.001)$, $\beta=0.389$), 영향력($t=9.011(p<.001)$, $\beta=0.389$)에 미치는 영향이 모두 통계적으로 유의하게 나타났다. 또한, 전문적 책임성($t=6.825(p<.001)$, $\beta=0.205$)과 정치적 책임성($t=12.426(p<.001)$, $\beta=0.482$)에 대한 변혁적 리더십의 영향도 유의하였다.

〈표 4〉 매개회귀분석 결과

검정절차	인과관계	β	t	p	VIF	R^2
Step1 (독립변수→ 매개변수)	변혁적 리더십→의미감	.354	7.747	.000		.155
	변혁적 리더십→역량감	.224	5.983	.000		.098
	변혁적 리더십→자기결정성	.281	6.681	.000		.120
	변혁적 리더십→영향력	.389	9.011	.000	1.000	.198
	변혁적 리더십→전문적 책임성	.205	6.825	.000		.124
	변혁적 리더십→정치적 책임성	.482	12.426	.000		.320
Step2 (독립변수→ 종속변수)	변혁적 리더십→적극행정	.354	10.914	.000	1.018	.277
	성별	-.063	-.970	.333	1.091	
	연령	-.038	-.624	.533	1.634	
	직급	.053	1.265	.207	2.024	
	근속년수	-.004	-.119	.906	1.947	
Step3 (독립/매개 변수→ 종속변수)	변혁적 리더십→적극행정	.128	3.726	.000	1.661	.510
	의미감→적극행정	-.012	-.291	.772	2.047	
	역량감→적극행정	.194	3.889	.000	1.776	
	자기결정성→적극행정	.129	3.071	.002	1.632	
	영향력→적극행정	-.003	-.067	.947	2.144	
	전문적 책임성→적극행정	.161	2.711	.007	1.659	
	정치적 책임성→적극행정	.255	6.015	.000	1.829	
	성별→적극행정	-.044	-.794	.428	1.175	
	연령→적극행정	-.031	-.600	.549	1.664	
	직급→적극행정	.030	.835	.404	2.211	
	근속년수→적극행정	-.035	-1.266	.207	2.045	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

2단계 분석에서 변혁적 리더십이 적극행정에 미치는 영향($t=10.914(p<.001)$, $\beta=0.354$)이 유의한 것으로 나타났다.

3단계에서는 변혁적 리더십, 심리적 임파워먼트(의미감, 역량감, 자기결정성, 영향력), 책임성(전문적 책임성, 정치적 책임성)을 투입하여 종속변수인 적극행정에 미치는 영향을 검증하였다. 분석결과, 변혁적 리더십($\beta=0.128$, $p<.001$), 역량감($\beta=0.194$, $p<.001$), 자기결정성($\beta=0.129$, $p<.05$), 전문적 책임성($\beta=0.161$, $p<.001$), 정치적 책임성($\beta=0.255$, $p<.001$)등이 적극행정에 유의한 정(+)으로 영향을 주는 것으로 확인되었다. 또한, 회귀계수 값이 제시하는 적극행정에 대한 변수들의 영향력은 정치적 책임성, 역량감, 전문적 책임성, 자기결정성, 변혁적 리더십의 순서로 나타났다. 그러나, 적극행

정에 대한 의미감($\beta=-0.012$, $p=.772$), 영향력($\beta=-0.003$, $r=.947$), 통제변수들(성별, 연령, 직급, 근속년수)의 영향은 유의하지 않은 것으로 나타났다.

매개효과 분석결과, 2단계 분석에서 변혁적 리더십이 적극행정에 미치는 영향의 회귀계수($\beta=0.354$)가 매개변수를 투입한 3단계 분석에서 감소($\beta=0.128$)하여 심리적 임파워먼트와 책임성이 부분 매개효과를 가진 것으로 나타났다. Sobel 검정 결과 역량감($Z=3.267$, $p<.001$), 자기결정성($Z=2.791$, $p<.001$), 전문적 책임성($Z=2.534$, $p<.005$), 정치적 책임성($Z=5.450$, $p<.001$)의 부분 매개효과가 통계적으로 유의한 점이 확인되었다. 가설검정 결과를 요약하면 표 6에서 제시된 바와 같다.

〈표 5〉 Sobel test 결과

매개관계	Estimates	S.E.	sobel test(z)	p
변혁적 리더십→역량감→적극행정	0.224	0.037	3.267	0.001
	0.194	0.050		
변혁적 리더십→자기결정성→적극행정	0.281	0.042	2.791	0.005
	0.129	0.042		
변혁적 리더십→전문적 책임성→적극행정	0.205	0.030	2.534	0.011
	0.161	0.059		
변혁적 리더십→정치적 책임성→적극행정	0.482	0.039	5.450	0.000
	0.255	0.042		

〈표 6〉 연구가설 검증결과

구분	연구가설	검증 결과
가설 1	변혁적 리더십은 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	지지
가설 2	변혁적 리더십은 심리적 임파워먼트의 하위차원(의미감, 역량감, 자기결정감, 영향력)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	지지
가설 3	심리적 임파워먼트의 하위 차원은 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. (역량감, 자기결정성 → 적극행정: 지지) (의미감, 영향력 → 적극행정: 기각)	부분 지지
가설 4	심리적 임파워먼트의 하위차원은 변혁적 리더십과 적극행정 간에 정(+)의 매개역할을 할 것이다. (변혁적 리더십 → 역량감, 자기결정성 → 적극행정: 지지) (변혁적 리더십 → 의미감, 영향력 → 적극행정: 기각)	부분 지지
가설 5	변혁적 리더십은 전문적 책임성과 정치적 책임성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	지지
가설 6	전문적 책임성과 정치적 책임성은 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	지지
가설 7	전문적 책임성과 정치적 책임성은 변혁적 리더십과 적극행정 간에 정(+)의 매개 역할을 할 것이다.	지지

V. 분석의 시사점과 결론

분석 결과, 변혁적 리더십은 적극행정, 심리적 임파워먼트의 하위차원(의미감, 역량감, 자기결정성, 영향력), 전문적, 정치적 책임성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 심리적 임파워먼트의 하위 차원 중 역량감과 자기결정성, 전문적, 정치적 책임성은 적극행정을 강화하는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십과 적극행정 간의 매개효과에 관해서는, 임파워먼트의 의미감과 영향력은 유의미한 효과가 없었고, 역량감과 자기결정성, 전문적, 정치적 책임성이 긍정적인 부분 매개효과를 가진 것으로 입증되었다. 또한, 적극행정에 대한 영향력은 정치적 책임성이 두드러지게 강했으며, 역량감, 전문적 책임성의 영향력도 자기결정성과 변혁적 리더십에 비해 상대적으로 강한 수준으로 나타났다.

분석의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 변혁적 리더십이 적극행정과 심리적 임파워먼트에 미치는 유의한 영향은 선행연구들의 분석결과(김재형 외, 2020; 박현욱, 2021)와 부합한다. 리더가 공익추구를 위한 비전과 가치를 구성원들에게 내면화하고, 역할모델로서 적극행정에 솔선수범하며, 지적 자극과 권한위임을 통해 능동적, 혁신적 시도를 독려할 때 구성원들의 심리적 임파워먼트와 적극행정을 유발하는 것으로 해석된다.

둘째, 심리적 임파워먼트의 매개효과 분석결과에 따라 리더가 구성원의 적극행정을 촉진하기 위해 특히 중점을 두어야 할 부분이 역량감과 자기결정성이라는 시사점이 제시된다. 리더가 도전적 목표달성과 성과창출에 대한 구성원들의 자기효능감을 촉진하고 직무수행과정과 결과를 스스로 통제할 수 있는 재량권과 자율성을 부여할 때 적극행정을 유발하는 효과가 발현될 수 있다. 한편, 임파워먼트의 하위 차원 중 의미감과 영향력의 매개 효과가 유의하지 않은 결과는 공공기관의 리더가 구성원들의 적극행정을 유발할 만큼 충분한 수준의 의미감과 영향력을 고취하지 못하고 있다는 점을 시사한다. 구성원들이 직무의 가치와 보람을 느끼지 못하고 조직에 대한 자기영향력 인식이 낮을 경우 적극행정을 통해 변화를 이끌어 낼 수 있다는 기대감이 형성되지 않을 수 있다. 이것은 공공조직에서 의사결정 권한이 상위 계층에 집중되어 있는 경향에 기인할 수 있으며, 분석결과에서 상위 직급/직위의 영향력 인식이 높고 과장급 이하 중·하위직의 영향력 인식이 상대적으로 낮게 나타난 점은 이러한 현실을 보여주고 있다. 따라서 직무에 대한 구성원들의 보람과 조직에 대한 영향력 인식을 강화하기 위한 조치가 필요하다.

셋째, 자율성과 자발성에 근간을 둔 전문적, 정치적 책임성이 적극행정을 유발하는데 중요한 영향을 주는 것으로 해석된다. 특히 정치적, 전문적 책임성이 다른 변수들에 비해 적극행정에 미치는 영향이 두드러지게 강한 점은 적극행정을 촉진하기 위한 전략이 면책 규정 등 법·제도적 장치를 마련하는데 초점을 두기보다는 직무에 대한 전문적, 고객지향적 책임의식을 고양시킬 수 있도록 내재적 동기를 유발하는 방향으로 전환되어야 한다는 시사점을 제시한다. 아울러, 책임성의 매개효과가 유의하게 나타난 점은 관리자가 변혁적 리더십을 발휘하여 구성원의 전문적, 정치적 책임의식을 제고할 경우 적극행정을 유발하는 효과를 더욱 강화할 수 있다는 함의를 나타내고 있다.

분석의 시사점에 따라 공공기관에서 적극행정을 촉진하기 위한 방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 공공기관의 인적자원관리 단계별로 관리자의 변혁적 리더십을 강화하기 위한 제도적 장치를 마련할 필요가 있다. 이를 위하여, 기관 내 변혁적 리더십의 역량 진단 도구를 개발하여 조직 차원의 역량평가를 시행하고, 공공기관의 승진 심사 및 관리자급 직원의 채용 과정에서 변혁적 리더의 자질에 대한 평가 항목을 반영할 필요가 있다.

둘째, 공공기관 관리자의 직급/직위, 직무 등을 고려하여 맞춤형 변혁적 리더십 개발 프로그램을 제공할 필요가 있다. 본부장/실·처장급의 경영관리층과 팀장/과장급 중간관리자 등 관리계층에 따라 중점적으로 개발해야 할 리더십 구성요소들이 차별화될 수 있다. 예컨대, 경영관리층의 리더십 교육은 구성원에게 비전을 제시하고, 공공서비스의 가치를 내면화하며, 조직에 대한 영향력을 체감할 수 있도록 독려하는 역량을 개발하는데 초점을 둘 수 있다. 중간관리자 대상의 교육은 지적 자극과 권한위임을 통해 구성원의 학습과 혁신적 사고를 촉진하고 주도적으로 문제를 해결해 나갈 수 있도록 코칭하는 역량에 초점을 둘 수 있다. 또한, 기존의 공공 리더십 개발 프로그램에서 부족했던 구성원의 공공 책임성을 촉진하기 위한 관리기법을 습득할 교육 기회를 제공할 필요가 있다.

아울러, 관리자별 리더십 진단평가결과를 반영하여 변혁적 리더십의 특성 요소들 중 부족한 자질들을 개선할 수 있는 개인 맞춤형 교육을 실시해야 한다. 관리자가 교육훈련을 통해서 부족한 리더십 역량을 성공적으로 개발하였는지 점검하고, 목표 역량을 개발하는데 실패했을 경우 원인분석을 통해 역량 개발 과정의 지속적인 개선을 추진하는 환류체계를 구축해야 한다.

셋째, 조직 구성원의 전문성 개발을 위한 교육훈련 기회를 확대하고 직무수행 방식, 기준, 일정 등을 자율적으로 결정할 수 있도록 재량권을 확대할 필요가 있다. 이를 위해 주기적인 설문조사나 심층 면담 등을 통해 구성원의 임파워먼트 수준을 진단하여 직무의 가치에 대한 인식과 자기결정성을 제고할 수 있도록 직무재설계를 추진할 필요가 있다.

넷째, 구성원이 적극행정을 통해 조직에 실질적인 변화를 일으킬 수 있다는 영향력에 대한 기대감을 제고할 관리전략이 필요하다. 이를 위해 구성원들이 조직에 영향을 미칠 수 있는 기회와 실질적인 권한을 강화할 수 있도록 참여적 의사결정체제를 모색할 필요가 있으며, 구성원이 시도하는 업무프로세스의 혁신이나 개선안을 적극적으로 수용할 수 있는 조직풍토를 조성할 필요가 있다. 구성원이 적극행정을 통한 변화의 효능감을 체감할 수 있도록 자신의 시도가 조직의 성과에 어떻게 영향을 주는지 환류하고, 자신의 기여도와 개선이 이루어진 점을 직접 확인할 수 있는 기회를 부여해야 한다.

다섯째, 적극행정을 촉진하기 위해서는 법·제도적 통제를 완화하는 소극적 접근에서 내재적 동기부여를 강화하는 능동적, 행태적 접근으로 관리 방향의 전환이 필요하다. 현재까지 적극행정규정, 면책규정 등은 적극행정을 위한 법·제도적 개선에 중점을 두어왔다. 이것은 공공조직 구성원의 직무행동이 법적 책임에 의해 과도하게 제한되지 않도록 개선함으로써 소극적 직무행태를 지양하는 수동적 접근이다. 이러한 전략이 적극행정을 촉진하는데 기여한 부분이 있으나 적절하지 못한 행정행위에 대한 책임회피의 수단으로 활용되는 등의 부작용도 나타나고 있다. 적극행정은 구성원의 내재적 동기에 의해 발현된다는 점을 고려할 때, 구성원의 자발성에 근간을 둔 전문적, 정치적 책임성을 강화하기 위한 관리 조치가 필요하다. 이를 위하여 구성원의 전문성 제고를 위한 기회 뿐만 아니라 공공 전문가로서의 프로의식을 함양하고 고객중심적 태도 및 고객 만족을 위한 교육훈련을 강화할 필요가 있을 것이다.

본 연구는 실증분석을 통해 공공기관의 적극행정에 영향을 주는 조직 행태적 요인들을 규명한 점에 의의가 있다. 아울러, 공공조직에서 변혁적 리더십, 심리적 임파워먼트의 하위 차원들과 책임성이 어떠한 인과 메카니즘을 통해 적극행정에 영향을 미치는지 규명함으로써 적극행정을 촉진하기 위한 관리전략을 설계할 방향을 제시하였다.

그러나, 본 연구는 단일 조직을 대상으로 분석을 실시하였으므로, 연구결과를 일반화 하기에는 한계가 있다. 향후 다수 공공조직을 대상으로 연구 범위를 확대하여 본

연구결과의 타당성을 재검증하고 보편적으로 적용가능한 관리적 시사점을 도출할 수 있도록 지속적인 후속 연구가 필요할 것이다.

참고문헌

- 강나을·박성민.(2019). 공직 내 적극행정의 영향요인에 관한 연구: 조직 행태주의적 관점에서. 「한국행정논집」, 31(4), 879-909.
- 강하영·함요상.(2021). 리더의 변혁적리더십과 직원의 혁신행동 관계에 조직신뢰의 매개효과에 관한 연구: 지방공기업 이사장과 직원 관계를 중심으로. 「한국자치행정학보」, 35(1), 159-182.
- 고재권 (2014). 행정에서의 공공성에 대한 재고 - 공공서비스의 전달체계를 중심으로 -. 「한국거버넌스학회보」, 21(2): 287-303
- 권오성·황혜신·안혁근·박석희.(2009). 공공기관 유형별 책임성 차이에 관한 시론적 연구: 책임성 수준과 제고방안의 차이를 중심으로. 「한국거버넌스학회보」, 16(2), 231-261.
- 김국진·강지선.(2019). 직무자율성과 목표명확성이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향:관리자와 비관리자 간 차이를 중심으로. 「한국인사행정학회」, 18(4), 1-31.
- 김기현.(2020). 적극행정 구현을 위한 창의적 리더십 요인 연구: 지방자치단체 공무원을 대상으로. 「한국행정학회」, 20(4), 2137-2159.
- 김병섭·김정인.(2014). 관료 (무)책임성의 재해석: 세월호 사고를 중심으로. 「한국행정학회」, 48(3), 99-120.
- 김상묵.(2018). 공공봉사동기 연구의 성과와 과제. 「정부학연구」, 24(3), 43-112.
- 김서용.(2017). 일선관료의 고객 대응 유형에 대한 탐색적 분석. 「한국행정학보」, 51(1), 31-64.
- 김윤권.(2012). 정부 조직관리의 자율성과 책임성에 관한 연구: 정부기관법인화·특별지방행정기관·책임운영기관을 중심으로. 한국행정연구원.
- 김윤권.(2019). 적극행정의 동인과 제약에 관한 연구. 한국행정학회 동계학술발표논문집. (2019), 1329-1359.
- 김지수·윤수재.(2019). 변혁적 리더십이 공공봉사동기를 매개로 혁신행동에 미치는 영향분석: 지방자치단체 공무원을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 18(4), 53-74.
- 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.
- 김현정·김재명.(2024). 변혁적 리더십이 혁신 행동에 미치는 영향:직무 자율성과 심리적 임파워

- 먼트의 매개효과를 중심으로. 「대한경영학회」, 37(3), 375-402.
- 김호균.(2019). 적극행정과 공공가치(public values)의 실현: 조직문화와 리더십이론을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 18(4), 257-271.
- 라영재.(2009). 공공부문 책무성의 변천과 통제방안. 「경인행정학회」, 9(1), 235-265.
- 류은영·조태준.(2021). 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 매개역할을 중심으로. 「정부행정」, 17(0), 37-59
- 민주희.(2022). 변혁적 리더십이 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트 매개효과. 학위논문. 숙명여자대학교.
- 박운.(2019). 적극행정의 개념에 관한 연구. 「한국인사행정학회보」, 18(4), 273-282.
- 박정인.(2023). 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향: 조직문화 조절효과를 중심으로. 「한국지방정부학회」, 26(4), 341-359.
- 박충훈·이현철·김지연.(2016). 적극행정 평가지표개발 연구. 「정책연구」, 1-96.
- 박현욱.(2021). 변혁적 리더십이 지방 공무원의 적극행정에 미치는 영향: 변화 지향 조직 분위기의 조절효과를 중심으로. 「현대사회와 행정」, 31(4), 1-28.
- 박현욱·유수동.(2023). 변혁적 리더십이 적극행정에 미치는 영향. 「한국인사행정학회」, 22(1), 1-31.
- 손지은.(2019). 적극행정 활성화를 위한 새로운 접근: 적극행정 전담기구의 역할을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 18(4), 295-310.
- 엄석진.(2009). 행정의 책임성: 행정이론간 충돌과 논쟁. 「한국행정학보」, 43(4), 19-45.
- 오현규·문상호·박성민.(2014). 한국 공공기관 내 대인신뢰와 조직신뢰의 영향력에 관한 연구: 조직 내 책임성의 매개효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 13(2), 377-406.
- 유영식·심덕섭·양동민·허영호·박성수.(2009). 변혁적 리더십과 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동 간의 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과. 「한국인적자원관리학회」, 16(2), 107-127.
- 이선영·이종원.(2010). 지방정부 중간관리자들의 변혁적·거래적 리더십의 효과분석. 「한국행정논집」, 22(3), 845-867.
- 이종수.(2016). '적극행정'의 활성화를 위한 쟁점과 방안 고찰. 「지방행정연구」, 30(4)(통권 107호), 003-024.
- 이혜림.(2019). 대한민국 공무원의 공직가치 유형별 특성에 관한 실증연구: 잠재프로파일 분석 기법을 활용하여. 학위 논문. 성균관대학교.
- 이혜윤·박순애.(2021). 적극행정을 장려하는 조직문화가 지방정부 공무원이 인식하는 지방정부 성과에 미치는 영향: 반응성의 매개효과와 권한부여와 관료적 형식주의의 조절효과를 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 32(2), 1-36.

- 임성근·은재호·이건·정수현·최유미·김혜지·정유경.(2022). 공직사회 세대 가치관 변화와 조직혁신. 한국행정연구원, 2022, 1-405.
- 전종석.(2014). 셀프리더십이 심리적 임파워먼트와 개인수준의 혁신 행동에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 매개효과 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 25(2), 131-151.
- 조규호.(2022). 세종테크노파크 설립과정과 역할에 관한 연구. 학위논문. 전남대학교.
- 조태준·김상우·박윤.(2020). 적극행정에 대한 평가와 발전방향 연구: 공무원의 인식을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 19(2), 223-244.
- 조성종.(2003). 변화되는 리더십 패러다임. 숭실대학교 사회과학연구원 「사회과학 논총」, 5, 173-201.
- 최규진.(2014). 테크노파크 및 산학협력단 회계기준의 비교검토와 개선방안. 학위논문. 부산대학교.
- 채순화·배성현·김정원.(2007). 변혁적 리더십, 심리적 임파워먼트와 조직몰입 간의 다차원적 관련성: 심리적 임파워먼트의 매개효과검증. 「대한경영학회」, 20(6), 2611-2638.
- 한상일.(2009). 한국 공공기관의 지배구조와 공공성: 민주적 책임성을 중심으로. 한국행정학회 동계학술발표논문집, 2009, 1-16.
- Amabile, T. M.(1988). A model of creativity & innovation in organizations. Research in organizational behavior, 10(1), 123-167.
- Avolio, B. J., & Gibbons, T.(1988). Developing transformational leaders: A lifespan approach. In J. A. Conger & R. N. Kanungo(Eds.), Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bandura, A.(1977). Self-efficacy : Toward a unifying theory of behavior alchange. Psychological Review, 84, 191-215.
- Bandura, A. & Cervone, D.(1983). Self-Evaluative and Self-Efficacy Mechanisms Governing the Motivational Effect of Goal Systems, Journal of Personality and Social Psychology. 45, 1017-1028.
- Bass, B. M.(1985). Leadership and performance beyond expectations: Free Press: Collier Macmillan.
- Bass, B. M & Avolio, B. J.(1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development, Research in Organizational Change and Development. CT: JAI Press.
- Bass, B. M.(1996). A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership, Alexandra, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B. M.(1999). "Two decades of research and development in transformational leadership", European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 9-32.

- Behn, R. D.(2001). Rethinking democratic accountability. Brookings Institution Press.
- Bennis, W., & Nanus, B.(1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper & Row
- 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.
- Bovens, M., (2005). Public Accountability. Ferlie et al ed. The Oxford Handbook of Public Management. New York: Oxford Univ. Press.
- Caillier, J. G.(2014). Toward a better understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: A preliminary study. *Public Personnel Management*, 43(2): 218-239.
- Campbell, Jesse W.(2018). "Felt Responsibility for Change in Public Organizations: General and Sector-Specific Paths." *Public Management Review*, 20(2): 232-253.
- Cavalluzzo, K. S. & Ittner, C. D.(2004). Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence from Government. *Accounting, Organizations and Society*, 29(4), 243-267.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N.(1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, " *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cooper, T. L.(1982). The Responsible administration: an approach to ethics for the administrative role. Kennikat Press.
- Dust, S. B., Resick, C. J., & Mawritz, M. B.(2014). Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic-organic contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 413-433.
- Fernandez, S., and Moldogaziev, T.(2013b). Using employee empowerment to encourage innovative behavior in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 23, 155-87.
- Frederickson, H. George.(1980). New Public Administration. Alabama: University of Alabama Press.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R.(1976). Motivation through the Design of Work: Test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Harmon, Michael M. & Richard T. Mayer.(1986). Organization Theory for Public Administration. Burke: Chatelaine Press.
- Gist, M. & 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.(1988). Chapter 3 commentary: Transformational Leadership: Fostering Follower Autonomy, Not Automatic Followership. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim(Eds.), *Emerging Leadership Vistas*, Lexington, Mass: Lexington Books, 73-39.
- Hassan, S., Park, J., and Raadschelders, J. C.(2019). Taking a Closer Look at the Empowerment-Performance Relationship: Evidence from Law Enforcement Organizations. *Public Administration Review*. 79(3), 427-438.
- House, R. J.(1995). "The change nature of work: leadership in the twenty-first century", 1st. ed. *The Joessey-Bass Management Series*, 411-450.
- Jensen, U. T., & Bro, L. L.(2018). How transformational leadership supports intrinsic motivation and public service motivation: The mediating role of basic need satisfaction. *The American Review of Public Administration*, 48(6), 535-549.
- Johnston, J. M. & Romzek, B. S.(1999). Contracting and Accountability in State Medicaid Reform: Rhetoric, Theories, and Reality. *Public Administration Review*, 59(5), 383-399.
- Miao, Q. & Newman, A. & Schwarz, G. & Cooper, B.(2018). How leadership and public service motivation enhance innovative behavior. *Public dministration Review*. 78-1. 71-81.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G.(2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of applied psychology*, 88(2), 246.
- Lindberg, S. I.(2013). Mapping Accountability: Core Concept and Subtypes. *International Review of Administrative Sciences*, 79(2), 202-226.
- Miao, Q. & Newman, A. & Schwarz, G. & Cooper, B.(2018). How leadership and public service motivation enhance innovative behavior. *Public dministration Review*. 78-1. 71-81.
- Moynihan, D. P., Pandey, S. K., & Wright, B. E.(2012). Setting the table: How transformation al leadership fosters performance information use. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 143-164.
- Masi, R. J., & Cooke, R. A.(2000). Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity. *The International Journal of Organizational Analyses*, 8(9), 16-47.
- Parker, S. K. & Wu. C-h.(2012). Leading for proactivity: how leaders cultivate staff who make things happen. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford University Press: Oxford.
- Rafferty, A.E., and Griffin, M. A.(2004). "Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions", *The Leadership Quarterly*, 15, pp.329-354.

- Romzek, B. S. & Dubnick, M. J.(1987). Accountability in the publicsector: lessons from the challenge tragedy. *Public Administration Review*, 47(3), 227-238.
- Seltzer, J. R., & Miller, L. E.(1990). Leader Behavior and Subordinate Empowerment in a Human Service Organization, Paper, Academy of Management, San Francisco, CA.
- Sinclair, A.(1995). The Chameleon of Accountability: Forms and Discourses. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2), 219-237.
- Spreitzer, G. M.(1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. and Nason, S. W.(1997). "A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain, " *Journal of Management*, 23, 679-704.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A.(1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- Wagner, R. B.(1989). *Accountability in education: A philosophical inquiry*. New York: Routledge.
- Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K.(2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206-215.
- Wikhamn, W., & Hall, A. T.(2014). Accountability and satisfaction: organizational support as a moderator. *Journal of Managerial Psychology*.

부록 1: 변수구성과 설문문항

구분		측정문항		참고연구
독립 변수	변혁적 리더십	나의 직속 상사는 업무와 조직 목표에 대해 자신감과 확신에 차있는 모습을 보여준다.		Bass & Avolio (1990) 유영식외(2009) 민주희(2022)
		나의 직속 상사는 팀원들의 존경을 받을 수 있도록 행동한다.		
		나의 직속 상사는 새로운 아이디어나 혁신적인 아이디어를 제시하도록 독려한다.		
		나의 직속 상사는 팀원들에게 충분한 권한과 책임을 위임함으로써 팀원들이 성장할 수 있는 기회를 제공해준다.		
		나의 직속 상사는 팀원들에게 개인적인 관심을 보이며 세심한 배려를 한다.		
		나의 직속 상사는 팀원들의 개인적인 성향과 능력에 알맞은 업무를 부여한다.		
		나의 직속 상사는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 팀의 비전을 제시해 준다.		
		나의 직속 상사는 팀의 목표달성에 대한 기대를 명확히 전달하고, 공유된 비전을 달성하도록 독려한다.		
종속 변수	적극 행정	나는 업무과정에서 고객들의 정당한 요구 충족을 저해하는 불합리한 제도 나 관행을 발견하면 개선을 추진한다.		감사연구원(2019) 강나율·박성민 (2019) 이혜림(2019) 김기현(2020) 한국행정연구원 (2021) 임성근·은재호 (2022) 박정인(2023)
		나는 주어진 업무내용이나 방식 외에 다양한 방식을 시도해 보는 편이다.		
		나는 기존보다 정책효과가 더 낫다고 판단될 경우, 업무추진 방식을 변경한다.		
		나는 적극행정을 시도해본 경험이 있다.		
		나는 업무상 불합리한 요소를 개선하기 위해 적극적으로 노력한다.		
		나는 공공성을 실현하기 위해서 관례에 없는 행위를 할 수 있다.		
		나는 주어진 책무의 범위를 넘어서 자발적으로 일하는 편이다.		
매개 변수	심리적 임파워 먼트	영향력	나는 우리 부서(팀)에서 영향력이 있다.	Spreitzer(1995) 유영식외(2009) 장세준(2011) 김기현(2020)
			나의 직무는 우리 부서(팀)에서 매우 중요하다.	
			나는 우리 부서에서 일어나는 일에 대해 통제력을 가지고 있다.	
		의미감	내가 하는 업무는 나에게 의미가 있다.	
			나의 직무와 관련한 활동들은 나에게 개인적으로 의미가 있다.	
			나는 내 업무에 대해 가치와 자부심을 느끼고 있다.	
		자기 결정성	나는 나의 업무를 수행하는 데 자율성이 있다.	
			나는 업무수행 방법을 스스로 결정할 수 있다.	
			나는 업무수행 방법을 독자적으로 결정할 기회가 있다.	
		역량감	나는 내 업무를 수행하는 능력에 대해 스스로 확신한다.	
			나는 직무수행에 필요한 지식과 자원을 가지고 기술에 숙련되어 있다.	
			나는 직무수행에 필요한 역량이 충분하다.	
	책임성	전문적 책임성	나는 업무수행과정에서 전문가들의 의견을 적극적으로 모색하여 반영하는 편이다.	Romzek & Dubnick(1987), Johnston & Romzek(1999), Cavalluzzo & Ittner(2004), 오현규·문상호· 박성민(2014)
			나는 평소에 담당 업무관련 전문지식에 관련된 자료나 정보를 많이 찾아본다.	
			나는 내 담당업무에서 부끄럽지 않은 수준의 전문성을 가져야 한 다는 의무감을 느낀다.	
			나는 바빠도 직무 전문성 확보를 위한 교육훈련과정을 최대한 적극적으로 참여하는 편이다.	
		정치적 책임성	나는 정부성과에 관한 시민들의 기대에 부응하려는 노력을 한다.	
나는 시민참여제도를 적극적으로 활용한다.				
		나는 이해당사자(언론·시민단체·정치인 등)와 좋은 관계를 유지 하기 위해 노력한다.		

Abstract and Key Words

Transformational Leadership and Proactive Administration in a Public Agency: Mediating effects of Psychological Empowerment and Public Accountability

Joo, Ji Hyung
Sejong Technopark
Lim, Joon Hyoung
Korea University

This research explores how transformational leadership facilitates public employees' proactive actions to improve efficiency and effectiveness in public services, and how their psychological empowerment and sense of public accountability mediate these relations. Data were collected from a questionnaire survey of employees in a public agency. The results find that employees' proactive actions are positively affected by transformational leadership, psychological empowerment, and sense of professional and political accountability. In addition, it is found that sense of competence and self-determination, as dimensions of psychological empowerment, mediate the relationships between transformational leadership and proactive actions, while sense of meaning and impact at work do not have such effects. Employees' sense of professional and political accountability are also found to mediate between transformational leadership and proactive actions. Based on the findings, we suggested managerial strategies to improve effectiveness of leadership behaviors in motivating public employees' proactive actions.

[Key Words: transformational leadership, proactive administration, psychological empowerment, public accountability]