

연구논문

업무자율성이 적극행정에 미치는 영향: 직무만족과 변혁적 리더십의 조절된 매개효과

최 병 윤*

- 서론
- 이론적 배경
- 연구방법
- 분석결과
- 결론

〈 요약 〉

본 연구는 대한민국 공직자들의 적극행정에 업무자율성이 영향을 미치는지를 분석한 연구이다. 독립변수로 상정한 업무자율성과 종속변수인 적극행정의 영향관계와 직무만족의 매개효과, 변혁적 리더십의 조절효과를 검증하였다. 분석 결과 가설처럼 업무자율성이 적극행정에 영향을 미쳤으며, 직무만족의 매개효과도 검증되었다. 더불어 변혁적 리더십에 의한 조절효과 역시 실증되었다. 공직 구성원들이 조직에서 업무를 수행함에 있어서 자율성을 보장받을 수 있는 환경이 구축되고, 이를 통해 직무에 있어서 만족감을 느끼며, 주도적인 적극행정이 확산될 수 있도록 방안 강구가 필요하다. 더불어 조직 구성원들의 잠재력을 이끌어내고, 생각을 현실로 실현시킬 수 있게 만들 수 있는 리더들의 역할이 중요하다. 공직에 대한 매력력이 감소하고, 젊은 공직자들의 의원면직이 증가하고 있는 현 시점에서 공직 가치를 함양시키고, 적극행정을 확산하는 제도적 방안이 강구되어야 한다.

[주제어: 적극행정, 업무자율성, 직무만족, 변혁적 리더십]

I. 서론

정부 조직의 구성원들은 얼마나 주도성과 적극성을 가지고 공직자 본연의 업무에

* 한국행정연구원 수석연구원(bychoi@kipa.re.kr)

임하고 있을까? 그동안 공무원의 소극행정은 무사안일과 회피, 복지부동 등의 용어로 부정적으로 묘사되기 일쑤였다. 현재 정부에서는 「적극행정 운영규정」 제2조에서 “공공의 이익을 위해 공무원이 불합리한 규제를 개선하는 등 전문성과 창의성을 토대로 적극적인 업무 행위를 하는 것”이라고 적극행정을 정의하고 있다. 조직 구성원들이 주도적으로 혁신적인 업무행위를 발현한다는 측면에서 적극적인 행정 행태라고 표현할 수 있을 것이다. 4차 산업혁명 시대와 포스트 코로나19 시대를 경험하고 있는 현재와 같은 급변의 시대에 공직 구성원들의 적극행정을 촉진하기 위해서는 어떤 점에 신경을 써야 할까?

공무원들의 적극행정을 촉진하기 위해서는 어떠한 요소들이 이에 영향을 미치는지 분석이 필요하다. 기존 연구에서 나온 적극행정의 영향 요인 중 본 연구는 업무자율성에 초점을 두었다. 적극행정은 대부분의 연구에서 종속변수로 활용되었고, 조직효능감을 증진시키며, 조직구성원들의 적극적이고 자발적인 행위를 의미하는 적극행정을 강화하는 영향 요인들을 파악하기 위한 연구가 수행되었다(강나을·박성민, 2023; 김성엽 외, 2022; 김재형 외, 2020; 김재형·박성민, 2020; 박정민·최도림, 2022; 박현욱, 2021; 박현욱·유수동, 2023; 송성화·손지은, 2022; 이흥재, 2023; 전설희·장재성, 2023). 선행변수로서 리더십(김성엽 외, 2022; 김재형 외, 2020; 김재형·박성민, 2020; 박정민·최도림, 2022; 박현욱, 2021; 박현욱·유수동, 2023; 이흥재, 2023), 조직문화(이흥재, 2023; 전설희·장재성, 2023), 조직공정성(송성화·손지은, 2022), 조직지원인식(강나을·박성민, 2023) 등을 사용하였는데 리더십과 관련된 연구가 가장 많았다. 하지만 선행변수와 적극행정 간의 영향관계에서 업무자율성의 선행효과, 리더십의 조절효과를 본 연구는 찾아보기 힘들었다.

대한민국의 공직은 다른나라와 비교해서도 극도로 보수적이며, 위계서열적이고 상명하복의 문화가 특징이므로 업무자율성의 문제는 중요한 이슈이다. 또한 조직구성원들의 행동 변화를 촉발하는 동기를 진작시키기 위해 업무자율성을 강조하면 조직내에서 적극적이고 자발적인 행정 행위가 촉진될 것으로 예측된다. 복지부동과 혁신부재로 대표되는 공무원 사회에서 적극행정은 중요한 의미를 가진다. 급변하는 시대 상황하에서 대한민국의 공공조직 구성원들에게 업무자율성이 적극행정과 어떤 영향관계가 있는지, 이를 더 긍정적인 방향으로 촉진하는 변수들은 무엇인지에 대한 연구가 필요하다. 본 연구는 과거 관료제 조직하에서 위계적이고 폐쇄적인 조직문화에 순응해야 했던 관습에 대한 개선된 인식과 함께, MZ세대를 비롯한 신공공조직 구성원들

이 유입되고 세대 간 공존과 화합이 요구되는 시대 상황으로 인해 업무자율성 인식이 조직구성원의 마인드와 행태에 미치는 영향력이 강조되고 있는 작금의 현실을 고려했다. 이와 함께 직무에 대한 만족감이 높다면 적극행정은 더욱 촉발될 것이라고 예상할 수 있다. 업무자율성은 직무에 대한 만족을 매개로 적극행정을 촉발할 수 있을 것이라는 가정이다.

더불어 본 연구는 적극행정에 대한 업무자율성과 직무만족의 영향이 변혁적 리더십 정도에 따라서 더 많은 영향을 받을 수 있다고 주장한다. 그렇게 함으로써 적극행정이 직원들이 창의적인 아이디어를 도출하고 직장에서 적극적으로 실행하도록 동기를 부여할 수 있는 강력한 영향력을 발휘할 수 있는 리더십이 조절효과를 나타낼 것이라고 가정한다. 부하들의 욕구를 끌어올리고, 개인, 집단, 조직의 성과를 향상시키려 시도하는 리더십 형태인 변혁적 리더십은 구성원의 동기를 유발하고 조직의 입장에서 행동하도록 만든다(Burns, 1978; Bass, 1985).

특히 대한민국의 공무원들을 대상으로 한 연구에서는 이러한 메커니즘에 대한 연구가 활발하게 수행되고 있지 않기 때문에 본 연구는 이에 집중했다. 대한민국 공공조직 구성원의 적극행정에 업무자율성이 직무만족을 매개로 어떻게 영향을 미치는지, 변혁적 리더십은 이를 어떻게 조절하는지에 대한 연구모형을 설정하였다. 본 연구의 목적 달성을 위해 2022년 공직생활실태조사로 조사된 데이터를 활용하였다.

II. 이론적 배경

1. 업무자율성과 적극행정

적극행정은 공공의 이익을 위하여 적극적으로 업무를 처리하는 행위를 뜻하며(하태수, 2024), 구체적으로 인사혁신처 소관 「적극행정 운영규정」 제2조는 “공공의 이익을 위해 공무원이 불합리한 규제를 개선하는 등 전문성과 창의성을 토대로 적극적인 업무 행위를 하는 것”이라고 규정하고 있다(동 조항 1호). 주도적으로 적극행정을 담당하고 있는 인사혁신처(2019)는 적극행정의 특성으로 다음과 같은 업무처리 유형을 보고하였다. 첫째, 반복적인 관행보다는 가능한 범위에서 최선의 방법을 찾아내 업무 처리하는 관행의 혁신, 둘째, 이해충돌의 상황에서 적극적인 이해조정으로 업무를 처리

하는 협업의 조정, 셋째, 불합리한 관행이나 절차를 개선하는 적극적인 개선, 넷째, 환경의 변화에 조응하여 규정을 적용 또는 해석하는 적극적인 해석, 다섯 번째, 새로운 수요나 변화에 대한 선제적인 대응을 그 내용으로 한다. 또한 공공분야 구성원들의 직무수행의 관점에서 현행 규정을 기준으로 규정 내 업무처리를 개선하거나, 비효율·위법·부당한 규정을 개정하는 일, 새로운 업무영역을 발굴함으로써 규정을 신설하는 일로 적극행정의 유형이 구분될 수 있다. 더불어 양식을 기준으로 소속 기관 내의 업무처리, 타 행정기관에 대한 업무처리, 대국민 업무처리에서의 적극행정으로 분류된다(박정훈, 2009).

본 연구에서는 적극행정 확대에 영향을 미치는 여러 요인 중에서 업무 자율성에 주목한다. 업무 자율성은 조직구성원들이 업무를 수행하는 과정에서 갖게 되는 독립성과 재량이다(Hackman & Oldham, 1975; Morris & Feldman, 1996). 업무 자율성 또는 직무 자율성은 직무특성이론에 근거하여 직무와 관련된 방법, 절차뿐 아니라 목표에 대해서 발휘하는 재량권의 정도를 의미한다(Hackman & Oldham, 1975; 전영욱 외, 2017; 이지혜·박성민, 2023). 직무특성이론은 내재적인 요인과 행동의 관계에 대해 설명하는 이론 중의 하나이다. 이 이론에서 언급하고 있는 직무의 특성 중에서 높은 업무 자율성은 구성원들로 하여금 내재적인 동기를 갖게 하여 조직에 긍정적인 행동과 태도를 나타내게 한다(Hackman & Oldham, 1976). 즉, 조직구성원들에게 허용된 의사결정의 권한 정도로 업무 자율성을 이해할 수 있다. 업무 자율성은 업무수행에 있어 조직구성원이 업무수행 절차와 시간 계획 등을 결정하는 재량권 행사의 정도이기도 하다. 정리해 보자면, 업무 자율성은 업무수행의 과정에서 개인이 방법과 절차를 결정하고 일정 등의 계획을 할 수 있는 실제적인 자유와 재량권, 독립성 등을 의미한다(Hackman & Oldham, 1976). 업무 자율성은 업무수행의 걸림돌이 되는 통제들로부터 다소간 해방될 수 있다는 점에서 내재적 동기의 강화 기제로 알려져 왔다(Conger & Kanungo, 1988). 구성원의 동기유발 행동과 태도에 영향을 미치는 직무 특성의 하나로 제시되었다. 따라서 기존의 여러 선행연구에서 직장생활의 생산성 향상과 삶의 질 증진에 대한 연구에 있어서 업무 자율성은 변수로 빈번하게 활용되어왔다(Cummings & Molloy, 1977).

업무에 대해서 조직구성원들이 갖게 되는 동기와 태도에 영향을 미치는 중요한 개념인 동시에, 업무성과에 대한 긍정적 영향요인으로 동기부여 관련 이론들은 보고 있다. 즉, 업무 자율성이 높은 조직구성원들은 창의성이 높아질 수 있는데 통제와 지시

가 적기 때문이다(진윤희·김성중, 2015). 또한, 업무에 대한 몰입도를 높일 수 있고(박민아·최진욱, 2017), 책임감을 가지고 성과와 목표 달성을 위해 창의적이고 적극적인 아이디어 제시와 업무 수행에 영향을 준다(Bandura & Locke, 2003).

업무에서 권한을 위임 받은 경우에, 조직으로부터 개인은 인정과 신뢰를 받는다고 인식하게 된다. 결과적으로 보다 능동적이고 책임감 있게 업무를 수행하게 된다. 이를 통해 업무 자율성이 주어지게 되면, 조직구성원들은 보다 능동적으로 업무를 수행하며, 곧 적극행정으로 이어질 것이라고 예상가능하다.

이미 많은 선행연구에서 업무 자율성은 조직구성원들로 하여금 높은 자존감을 갖게 하고, 조직에의 긍정적인 행동과 태도를 보이게 만든다는 것이 검증되었다(Hackman & Oldham, 1976; Chirkov & Ryan, 2001; Hornung & Rousseau, 2007). 선행연구 고찰을 통해, 조직구성원들의 창의적이고, 진취적인 행동을 자발적으로 이끌어 낼 수 있는 주요 변수 중 하나라는 것을 이해할 수 있다. 본 연구는 구성원들의 업무 자율성을 적극행정을 유도하는 핵심적인 독립변수로 설정하였다. 더불어, 업무수행의 과정에서 조직구성원이 행사하는 참여·결정·조절의 권한을 업무 자율성으로 정의하였다.

적극행정은 최소주의나 무사안일에 반대되는 개념으로 자발성, 봉사성, 창의성 등이 추가적으로 요구된다. 이에는 매뉴얼이나 규정에 포함되지 않은 사항을 처리해야 한다는 특징 등의 내용이 담겨져 있다(이지혜·박성민, 2023). 특히 기존의 방식에서 벗어나는 사항들은 권한 위임 범위 내에서 충분한 자율성을 바탕으로 하고, 창의적이고 새로운 사항까지도 포함될 수 있다는 점은 적극행정에 있어서 자율성이 상당한 중요성을 갖는다는 것을 보여준다. 따라서 구성원이 자율적인 업무행동의 권한이 부여되어 있거나 자율성 보장의 업무환경이 조성되어 있다면, 적극행정이 촉진되는 방향으로 나아간다는 것을 예상할 수 있다. 본 연구에서도 앞서 고찰한 선행연구들을 기반으로 하여 업무 자율성은 적극행정에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

가설 1. 업무 자율성은 구성원들의 적극행정을 증가시킬 것이다.

2. 매개효과로서 직무만족의 영향

직무만족(job satisfaction)은 여러 학문 제분야에서 오랜 시간 연구되어 온 주제이

며, 연구자들마다 그 정의도 다양하다. Locke(1976)의 경우, 직무만족을 개인이 직무 또는 직무 경험을 통해 비롯되는 긍정적인 정서 상태로 정의하였다. Rainey(2009)는 직업에 대해서 개인이 다양한 측면에서 느끼는 긍정적 또는 부정적 감정상태로 직무만족을 정의했다. 다수의 문헌들에서 직무만족을 공통적으로 조직의 개인이 본인 직업 또는 직무 등에서 느끼게 되는 긍정적인 감정 상태, 정서적 반응 등으로 정의하고 있다(이하영·강혜진, 2022).

학자들의 개념 정의를 종합해 보면, 직무만족이란 직무와 관련 있는 경험과 활동을 통해서 또는 직무에 대한 평가 혹은 직무 외적인 요인을 통해서 얻어지고 축적된 개인의 긍정적인 감정(가치, 느낌, 정서, 욕구, 태도) 상태나 전반적인 만족감을 나타낸다(Hoppock, 1935; Smith, 1955; Vroom, 1964; Smith et al., 1969; Osborne et al., 1972; Porter et al., 1974; Locke, 1976). Porter & Steers(1973)에 의하면 개인이 직무 그 자체로부터 얻게 되는 심리적 가치인 내재적 만족의 경우, 직무의 중요성이나 난이도, 다양성, 동료들과의 관계로부터 비롯되며, 직무 이외의 요인으로부터 얻게 되는 외재적 만족의 경우, 승진이나 보상, 업무환경, 직업의 안정성 등 직무수행의 결과에 따라서 부여된다. 이 밖에도 직무만족의 결정요인으로는 급여수준, 성과수당, 특별급여, 승진기회, 감독방법, 직속감독자에 대한 태도, 근무조건, 사기, 의사소통, 조직정책과 태도 등 다양한 사회적·경제적·환경적·기술적·관리적 요인 등이 있다(Herzberg et al., 1959; Spector, 1985; 최무현·조창현, 2013; 우종무·이명천, 2017; 하미승 외, 2017).

직무만족은 개인의 삶의 질과 조직성과 등에 주요하게 영향을 미치기 때문에 그 중요성에 대해 강조된다(Liu & Tang, 2011). 직무만족도가 높은 구성원은 본인이 속해 있는 조직의 직무환경에 대해서 긍정적인 태도를 지닌다. 반면에 직무만족이 낮은 구성원은 조직의 직무환경에 대해서 부정적인 태도를 나타내 조직 성과 및 사기 저하 등 조직 전체 차원에서 부정적인 피해를 야기된다(제갈돈, 2002). 특히, 공무원의 경우는 민간 부문 종사자들에 비해 승진 및 급여보다는 직업 그 자체에 더 많은 동기부여 요인이 있기 때문에 영향요인을 규명하는 것은 매우 중요한 과제다(Taylor & Westover, 2011; Buelens & van den Broeck, 2007; Rainey, 1982).

자기 결정성 이론에 따르면 개인의 특정 행동이 촉발될 때 내적인 동기가 가장 중요한 요인이 된다. 즉, 개인의 행동에 있어서 즐거움, 만족감, 유희 등의 내적인 동기가 외부의 보상 또는 압력보다 중요하다는 것이다(조재희, 2019; Ryan & Deci, 2000).

공직자가 업무 자율성을 보유하게 될 경우에, 저수준에서부터 고수준까지 다양한 수준과 차원에서 의사결정을 요구받을 수가 있다(박정민·최도림, 2022). 자율성이 높을 수록 의사결정 과정에서 여러 가지 가치판단이 요구되게 되며, 종국적으로는 담당업무에서 지향하는 바를 적극 고려하여 행동하게 될 가능성이 높다(Janz & Prasarnphanich, 2003). 다시 말하자면 공직자는 업무 자율성을 가지게 될수록, 공공가치 실현을 위하여 업무를 책임감을 가지고 수행할 가능성이 높아진다(Hackman & Oldham, 1976; Campbell, 2000). 더불어, 자율적인 범위 안에서 효과적인 업무 수행을 위한 가치판단이 이루어지게 되며 결과적으로 적극적이며 능동적인 행위에 이르게 된다(Frese & Fay, 2001). 업무 자율성은 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족 등 조직 효과성에 긍정적인 영향을 미친다고 연구되어 왔다(박정민·최도림, 2022). 적극행정이 조직 공공성 실현을 지향한다는 측면에서 혁신, 조직성과 향상 등과 연결되며, 자율성은 공직자의 적극적, 능동적 행태를 촉발한다는 연구결과들이 확인된다(박윤, 2019; Parker et al., 2006). 이에 본 연구에서는 공직자가 인식하는 직무만족이 적극행정을 촉진시키는 동시에 업무자율성을 통한 적극행정의 활성화에도 매개적인 효과를 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

가설 2-1. 직무만족은 구성원들의 적극행정을 증가시킬 것이다.

가설 2-2. 업무자율성은 직무만족을 매개로 구성원들의 적극행정을 증가시킬 것이다.

3. 변혁적 리더십의 조절효과

리더십의 사전적으로 무리를 다스리거나 이끌어가는 지도자로서의 능력으로 정의된다. 리더십은 목표달성을 위한 조직화된 집단행동에 영향을 미치는 과정, 특성상의 목적을 달성하기 위한 의사소통과정을 통한 대인 간 영향이다(Tannenbaum et al., 1961), 집단노력을 위한 목적을 제시하고, 이를 달성하기 위해 집단의 노력을 일구는 것(Jacobs & Jazues, 1990)으로 이해할 수 있다. 이러한 리더십은 궁극적으로 한 사람의 리더가 조직 내 다른 사람들의 행위와 관계를 연결해 주는 일종의 사회적 영향 과정으로 이해할 수 있다. 그리고 리더십은 궁극적으로 현상을 관리하고 유지하는 차원이 아니라 분명한 성과상의 변화를 추구한다.

일반적인 리더십 연구 경향은 특성이론, 행동이론, 상황이론에 근거한 연구가 주를 이루었다. 하지만, 1980년대 이후, 경영환경이 급변함에 따라 새로운 리더십들이 거론되었다. 이 중에서 가장 주된 연구는 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 꼽을 수

있다. 리더십 효과에 대한 전통적 관점은 주로 Burns(1978)가 말한 거래적 리더십에 바탕을 두어 왔다. 거래적 리더십은 교환과정으로 리더와 부하의 상호관계를 이해하고, 리더의 역할을 부하가 노력을 해서 성과를 올리면 그 대가로 보상을 지급하는 것으로 인식했다. 거래적 리더십은 거래관계에 관심을 두며, 부하들의 현재 욕구를 만족시키려고 시도하는 리더십 형태를 말한다(Burns, 1978). Bass(1985)는 거래적 리더십에 대해서 “성과를 창출을 위해 하급자에게 미래의 기회, 인정, 승진 등 보상조건을 제시하고 이를 하급자의 호응과 동조로 교환하는 리더십”으로 정의하고 있다.

리더십 유형 중의 하나로 부하직원이 조직 이익을 위해 본인의 이익을 희생하도록 고무하며, 특별한 영향력을 발휘할 수 있는 능력을 가진 리더십 유형의 하나로 변혁적 리더십을 들 수 있다. 변혁적 리더십은 개인의 이익을 뛰어넘어 상위욕구를 충족시킬 수 있도록 동기 부여하는 리더십의 한 패러다임이며, 리더가 구성원들로 하여금 몰입하고 기대 이상의 성과를 달성하도록 한다(Bass, 1985; Conger, 1999: 151). 카리스마, 지적 자극, 영감적 동기부여, 개별적 배려를 하위요소로 하는 변혁적 리더십(Bass, 1985)은 비전을 제시하고 구성원들을 응집시킨다. 또한, 조직에 대한 사명감을 불어넣어 구성원들을 자극하고, 리더의 비전을 지지하도록 구성원들을 감화시킨다. 따라서 변혁적 리더십은 리더의 역할 중요성을 강조하며, 구성원들에게 동기를 부여하여 조직 성과와 목표를 달성하도록 만든다(Bass & Avolio, 1993).

Burns(1978)가 본인이 거래적 리더십 개념과 상대되는 개념으로 변혁적 리더십을 명명하면서 사용하기 시작하였다. 거래적 리더십과 대비되는 변혁적 리더십은 부하들의 욕구를 끌어올리고 개인, 집단, 조직의 성과를 향상시키려 시도하는 리더십 형태(Burns, 1978), Bass(1985)에 의해서 정교화되었다. 구체적으로, 구성원들에게 조직이 지향하는 목표 가치를 이해시키고 구성원들이 단순히 행위에 대한 대가로서의 보상에 의해서가 아니라, 더 고차원의 욕구에 의해 동기가 유발되도록 하고 개인적 이익을 초월하여 조직의 입장에서 행동하도록 하는 것이다. 변혁적 리더는 조직구성원들의 욕구 차원을 개인 수준에서 조직 수준으로 끌어 올리고 공동의 비전과 사명에 대한 몰입을 이끌어냄으로써 조직의 목표를 달성하고 성과를 향상시키게 한다(Howell & Avolio, 1993; Jung & Sosik, 2002; Pillai & Williams, 2004; Podsakoff et al., 1990; Shamir et al., 1993). 변혁적 리더십은 조직의 구성원들의 이해관계를 자극함으로써 순종을 이끌어내는 거래적 리더와 달리 조직구성원들로 하여금 자발적으로 업무에 대한 노력과 참여를 경주하도록 변화를 유도하는 리더십이라고 할 수 있다.

이러한 변혁적 리더십은 다양한 직무 관련 변수와 긍정적인 영향관계를 가진다고 알려져 있다. 특히 직무만족과 성과(Howell & Avolio, 1993; Lowe et al., 1996; Nemanich & Keller, 2007; Piccolo & Colquitt, 2006), 조직몰입(Podsakoff et al., 1996), 조직시민행동(Piccolo & Colquitt, 2006; Podsakoff et al., 1996) 등에 정(+)적인 영향을 미치며, 이직의도에는 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Martin & Epitropaki, 2001). 또한 변혁적 리더는 하급자의 창의성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다(Bass, 1995; Avolio & Bass, 1995; Amabile et al., 1996). 특히 적극행정과 변혁적 리더십의 직접 영향관계를 검증한 연구를 보면 변혁적 리더십이 역할 외 행동을 유발하고, 적극행정과도 유의미한 영향관계를 가진다는 점을 확인했다(박현욱, 2021).

업무자율성과 적극행정 간의 관계에 있어서 변혁적 리더십의 조절효과를 살펴본다면, 업무자율성이 높은 구성원들의 경우에 자율적인 재량과 책임감을 통해 업무에 임하며, 성과를 높이기 위한 창의적인 방식으로 업무를 처리하기 위해 노력할 것이다. 이때의 노력은 리더가 어떤 리더십을 발휘하는가에 따라서 결과가 달라질 수 있다. 변혁적 리더는 부하에게 업무에서의 일정한 책임과 권한을 가지고 자율적인 업무행동을 실행할 수 있게끔 유도하기 때문에(홍승희·김구, 2014) 적극행정이 촉진될 수 있다. 또한 변혁적 리더가 발휘하는 영감적 동기부여를 통해서 구성원들의 자기 효능감을 향상시킴으로써(Boerner et al., 2007) 그들의 적극적이며 능동적인 행동을 더 강화할 것으로 기대할 수 있다. 따라서 업무자율성과 적극행정 간의 관계에서 하급직원들이 자기의 업무에서 자율성과 창의성을 가지고 일할 수 있도록 리더의 배려와 자극을 강조하는 변혁적 리더십이 발휘될 때, 업무자율성이 적극행정에 미치는 긍정적인 영향은 더 강화될 것으로 기대할 수 있다.

또한 변혁적 리더십은 구성원의 성과와 상급자와의 관계에 있어 상급자의 동기부여, 배려, 자극 등을 통해서 조직구성원은 본인의 역량을 더 향상시킬 기회를 갖는다는 점에서 성장욕구와 관련 있다(김지현, 2021). 변혁적 리더십을 통해서 성장의 욕구가 충족되는데 기여하는 요인들은 구성원들에게 내재적 보상으로 작용(이하영 외, 2017)할 수 있기에, 조절변수로서 적극행정과의 관계에도 영향력을 미칠 수 있다. 이에 변혁적 리더십을 개인의 동기와 태도가 행동에 미치는 영향관계에 있어서 조절변수로 활용하여 연구를 진행해 왔던 많은 선행연구에 기반하여 본 연구에서도 변혁적 리더십을 조절변수로 활용하였다.

가설 3-1. 변혁적 리더십은 업무자율성과 적극행정과의 영향관계를 정적(+)으로 조절할 것이다.

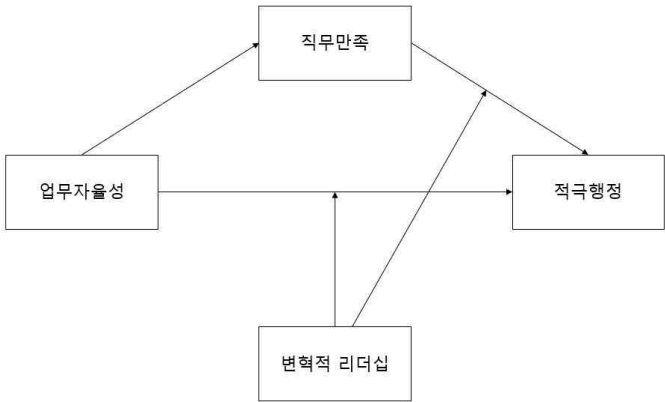
가설 3-2. 변혁적 리더십은 직무만족과 적극행정과의 영향관계를 정적(+)으로 조절할 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구모형

본 연구에서는 선행연구를 기초로 업무 자율성과 적극행정과의 관계를 직무만족이 매개할 것이라고 가정하였다. 이에 더해 변혁적 리더십이 조절변수로서 기능할 것이라고 보았다. 본 연구에서 조절된 매개 모델 검증을 통해서 업무자율성-적극행정, 직무만족, 변혁적 리더십 사이의 영향 관계를 확인할 수 있을 것이다. 업무 자율성-적극행정의 영향 관계, 직무만족의 매개효과와 변혁적 리더십의 조절효과를 살펴보는 연구모형은 다음과 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구모형



2. 분석자료

본 연구는 업무자율성, 적극행정, 직무만족, 변혁적 리더십 간의 관계를 검증하기 위해 2022년 공직생활실태조사 데이터를 활용하여 분석하였다. 공무원들을 대상으로 매해 실시되고 있는 이 조사는 특정한 분야의 공무원이 아니라 중앙행정기관과 지방

광역자치단체의 공무원들을 모두 포함하는 일반직 공무원을 모집단으로 하여 대규모로 측정하였다는 점에서 표본의 대표성을 갖추었다. 데이터는 8월 12일부터 9월 30일까지 약 50일간 중앙부처 및 기초·광역자치단체 소속 일반직 공무원을 대상으로 다단계 층화추출법을 통해 수집되었으며 2022년 6,170명을 대상으로 E-mail 웹조사(온라인 조사와 방문면접 조사 병행)를 통해 자료를 수집하였다. <표 1>은 본 연구에 사용된 데이터 응답자의 인구통계학적 특성을 정리한 것이다.

<표 1> 응답자의 인구통계학적 특성

변수	구분	전체 표본	
		빈도	%
성별	남성	3,532	57.2
	여성	2,638	42.8
현재 학력	고졸 이하	318	5.2
	전문대 졸업	343	5.6
	대학교 졸업	4,687	76.0
	석사 졸업	711	11.5
	박사 졸업	111	1.8
결혼상태	배우자 있음	3,767	61.1
	배우자 없음	2,403	38.9
소속기관	중앙행정기관	2,086	33.8
	지방자치단체	4,084	66.2
현재 직급	1~4급	243	3.9
	5급	1,002	16.2
	6~7급	3,380	54.8
	8~9급	1,545	25.1
총합계		6,170	100%

3. 변수의 조작적 정의

본 연구는 한국행정연구원에서 실시한 2022년 공직생활실태조사에서 사용된 설문 문항 중 적극행정, 업무자율성, 직무만족, 변혁적 리더십에 관련된 문항들을 추출하여 사용하였다. 네 가지 변수들은 모두 리커트 5점 척도(1-전혀 그렇지 않다, 2-그렇지 않다, 3-보통, 4-그렇다, 5-매우 그렇다)로 측정되었다. 본 연구의 종속변수인 적극행정은 “공익을 실현하기 위해 자신의 업무수행 과정에서 창의적이고 혁신적인 문제

해결을 위해 노력하는 정도”, “공직자가 공익을 증진하기 위하여 창의성, 적극성, 능동성, 책임성을 바탕으로 업무를 수행하는 행위”를 의미하여 이를 측정할 수 있는 6개 문항을 활용하였다(강나을·박성민, 2019; 김재형 외, 2020, 박현욱, 2021, 송성화·손지은, 2022). 구체적인 항목은 “나는 시민들의 다양한 의견을 이해하고, 갈등을 해결하기 위해 적극적으로 노력한다”, “나는 내 업무의 결과가 도출된 근거를 이해관계자들에게 설득하고 설명한다”, “나는 새롭고 독창적인 업무수행 방식을 창안/적용하도록 노력한다”, “나는 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발한다”, “나는 공공의 이익을 위해 관련 규정을 적극적으로 해석하고 적용한다”, “나는 업무상 불합리한 요소를 개선하기 위해 적극적으로 노력한다”이다.

독립변수인 업무 자율성은 Breugh(1985)의 3가지 척도(직무방법과 절차에 대한 선택권 정도, 직무 일정수립에 대한 통제범위, 성과평가 기준을 수정·선택할 수 있는 능력 정도)이다. 조사항목은 업무방식 및 절차, 업무수행 일정, 평가지표 및 기준에 관한 결정권 정도를 인식하는 내용에 대해서 구성되어 있다. 구체적으로 “나는 업무수행 방식/절차에 대한 선택권을 가지고 있다”, “나는 업무수행 속도/마감시간을 조절할 수 있다”, “나는 업무수행 평가지표/기준 마련에 참여할 수 있다” 등의 문항들이다.

매개변수인 직무만족은 직무와 관련하여 업무와 보상 등 직무와 관련된 전반에 대하여 느끼는 주관적인 만족 상태로 정의하였다. Scarpello & Campbell(1983)과 Price & Mueller(1986) 등이 사용한 문항을 재구성하여 사용하였다. 구체적인 문항들은 “나는 내가 하고 있는 업무에 전반적으로 만족한다”, “나는 열정적으로 업무를 수행한다”, “나는 업무를 수행하면서 성취감을 느낀다”이다.

조절변수인 변혁적 리더십은 Bass et al.(2003)의 4가지 대표 문항을 사용하였다. 구체적인 설문 문항들을 살펴보면, “나의 상급자는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다”, “나의 상급자는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다”, “나의 상급자는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다”, “나의 상급자는 나 자신이 스스로 개발해 나가도록 도와준다”와 같은 4개의 설문 문항으로 구성되었다. 또한, 변수 간의 인과관계 편향을 유발시키는 교란효과 통제를 위해서, 대표적인 교란변수인 인구통계학적 요인을 통제변수로 설정했다.

4. 자료 분석 방법

본 연구에서는 SPSS 29.0과 Process Macro를 이용하여 분석했다. 첫째, 연구대상의 일반적인 특성과 주요변인들의 경향을 살펴보기 위해서 기술통계분석과 상관분석을 실시하였다. 둘째, 직무만족의 매개효과 분석을 위해서 Baron과 Kenny(1986)의 3단계 위계적 회귀분석을 실행하였다. 이때 간접효과의 통계적 유의성은 부트스트래핑 방법을 사용했다. 셋째, 조절된 매개효과를 알아보기 위해 Hayes(2013)가 개발 및 배포한 SPSS Process Macro를 이용하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 역시, 조건부 간접효과와 조절된 매개지수의 통계적 검증은 부트스트래핑 방법을 사용했다. 다섯째, 종속변수에 영향을 미칠 수 있는 변수로 성별, 연령, 현재 학력, 결혼상태, 소속기관, 현재 직급의 인구통계학적 특성을 통제했다.

〈표 2〉 각 변수의 측정 방법과 척도

변수		변수의 측정	
종속 변수	적극 행정	나는 새롭고 독창적인 업무수행 방식을 창안/적용하도록 노력한다	리커트 5점 척도 (1-전혀 그렇지 않다, 2-그렇지 않다, 3-보통, 4-그렇다, 5-매우 그렇다)
		나는 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발한다	
		나는 시민들의 다양한 의견을 이해하고, 갈등을 해결하기 위해 적극적으로 노력한다	
		나는 내 업무의 판단기준을 이해관계자들에게 설득하고 설명한다	
독립 변수	업무 자율성	나는 업무수행 방식/절차에 대한 선택권을 가지고 있다	
		나는 업무수행 속도/마감시간을 조절할 수 있다	
		나는 업무수행 평가지표/기준 마련에 참여할 수 있다	
매개 변수	직무 만족	나는 내가 하고 있는 업무에 전반적으로 만족한다	
		나는 열정적으로 업무를 수행한다	
		나는 업무를 수행하면서 성취감을 느낀다	
조절 변수	변혁적 리더십	나의 상급자는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다	
		나의 상급자는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다	
		나의 상급자는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다	
		나의 상급자는 나 자신이 스스로 개발해 나가도록 도와준다	
통제 변수	성별	여성=1, 남성=0	
	현재 학력	고졸 이하=1, 전문대 졸업=2, 대학교 졸업=3, 석사 졸업=4, 박사 졸업=5	
	결혼 상태	배우자 없음=0, 배우자 있음=1	
	소속 기관	국가직=0, 지방직=1	
	현재 직급	9급=1, 8급=2, 7급=3, 6급=4, 5급=5, 4급 이상=6	

5. 측정문항의 타당도 및 신뢰도 검증

각 변수의 측정문항들에 대한 타당도와 신뢰도를 검증하기 위하여 SmartPLS 통계 패키지를 활용하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 진행하였다. 검증 결과 투입된 모든 문항의 표준화 요인 적재량(factor loading)은 0.5 이상으로 나타났다. 모형 적합도(goodness of fit)는 $\chi^2=3583.686(p<0.01)$, RMSEA=0.076, CFI=0.933, TLI=0.917, SRMR=0.042로 권장 수용 기준을 충족하였다. 개념 신뢰도(construct reliability) 분석 결과, 모든 변수의 신뢰도는 사회과학연구에서 일반적으로 제시되는 수용 기준인 0.7보다 높게 나타나 변수의 신뢰성이 확인되었다. 요인분석 결과 <표 3>에서 알 수 있듯이 모든 변수의 측정문항들의 타당도와 신뢰도가 확보되었다.

<표 3> 확인적 요인분석의 결과

2022년			
변수	문항	요인적재량	Cronbach's Alpha
업무 자율성	1	.766	.737
	2	.659	
	3	.658	
변혁적 리더십	1	.839	.923
	2	.896	
	3	.871	
	4	.862	
적극행정	1	.714	.849
	2	.722	
	3	.787	
	4	.715	
	5	.664	
	6	.574	
직무만족	1	.707	.804
	2	.773	
	3	.807	

V. 분석 결과

1. 주요 변인들 간의 상관관계

주요변인들 간의 상관관계와 다중공선성을 알아보기 위해서 이변량 상관분석을 실시하였다(표 4). 업무자율성은 직무만족($r=.423$, $p<.01$), 변혁적 리더십($r=.427$, $p<.01$), 적극행정($r=.314$, $p<.01$)과 정적상관을 보였다. 직무만족 역시 변혁적 리더십($r=.446$, $p<.01$), 적극행정($r=.617$, $p<.01$)과 정적상관을 보였고, 변혁적 리더십도 적극행정($r=.330$, $p<.01$)과 정적상관을 나타냈다.

〈표 4〉 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 업무자율성	1									
2. 직무만족	.423**	1								
3. 변혁적 리더십	.427**	.446**	1							
4. 적극행정	.314**	.617**	.330**	1						
5. 성별	-.099**	-.101**	-.121**	-.135**	1					
6. 연령	.124**	.243**	.069**	.285**	-.167**	1				
7. 현재 학력	-.028*	.058**	-.024	.097**	.027*	.128**	1			
8. 결혼상태	.101**	.179**	.043**	.205**	-.147**	.566**	.120**	1		
9. 소속기관	.068**	-.011	-.009	.009	.043**	-.033**	-.221**	-.050**	1	
10. 현재 직급	.097**	.186**	.040**	.227**	-.152**	.616**	.254**	.482**	-.387**	1

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

2. 직무만족의 매개효과 분석

업무자율성이 직무만족을 통해 적극행정에 영향을 미치는 매개효과를 검증하기 위해 Baron과 Kenny(1986)의 3단계 위계적 회귀분석 절차에 따라서 분석하였다. 〈표 5〉의 위계적 회귀분석 결과를 보면, 1단계에서 업무자율성이 적극행정에 유의한 직접효과를 나타냈고($B=.217$, $t=23.345$, $p<.001$), 2단계에서 업무자율성이 매개변수인 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($B=.400$, $t=34.758$, $p<.001$). 3단계에서 업무자율성을 통제한 상태에서 매개변인인 직무만족이 적극행정에 유의한 영향을 미치고($B=.433$, $t=49.851$, $p<.001$), 업무자율성이 적극행정에 미치는 영향($B=.044$, $t=5.102$,

$p<.001$)은 1단계의 직접효과($B=.217$)에 비해서 감소하였다. 이는 매개변인인 직무만족이 업무자율성의 관계를 부분매개하고 있음을 보여준다. 따라서 업무자율성의 적극행정에 대한 직접효과와 간접효과가 모두 검증되었다. 즉, 업무자율성이 직무만족을 높이고, 이를 통해서 적극행정을 증가시키는 예측요인임이 입증되었다(가설 1, 가설 2-1, 가설 2-2 채택).

〈표 5〉 매개효과

변수	〈Step 1〉 DV : 적극행정		〈Step 2〉 DV : 직무만족		〈Step 3〉 DV : 적극행정	
	B	t	B	t	B	t
업무자율성	.217***	23.345	.400***	34.758	.044***	5.102
성별	-.083***	-5.760	-.044	-2.473	-.064***	-5.250
연령	.110***	10.447	.125***	9.645	.056***	6.204
현재 학력	.066***	6.068	.044**	3.290	.047***	5.094
결혼상태	.038	2.134	.054	2.451	.015	.971
소속기관	.055	3.214	-.025	-1.186	.065***	4.560
현재 직급	.031	3.881	.009	.947	.027***	3.995
직무만족					.433***	49.851
R ²	.174		.220		.411	
F	184.802		248.353		537.531	

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

3. 직무만족과 변혁적 리더십의 조절된 매개효과

업무자율성이 직무만족을 통해서 적극행정에 미치는 직접 및 간접효과가 조절변수인 변혁적 리더십에 따라서 달라지는지 조절된 매개효과를 검증하였다. 조절된 매개는 매개변수를 통해서 종속변수에 미치는 독립변수의 간접효과가 조절변수에 의해 달라지는 정도를 추정하는 데에 초점을 둔다(Hayes, 2013). 조절된 매개효과를 분석하기 위해서 Hayes(2013)의 Process Macro model 15를 적용하여 분석하였다.

먼저, 업무자율성이 직무만족에 미치는 영향력은 검증되었고($R^2=.2200$, $F=248.3529$, $P<.001$), 정적인 관계를 보였다($B=.4001$, 95% CI [.3776, .4227], $t=69.4030$, $p<.001$). 즉 업무자율성이 높아질수록, 직무만족이 높아짐을 알 수 있다. 업무자율성이 적극행정에 미치는 직/간접적 효과를 설명하는 경로 또한 통계적으로 유의미하였다($R^2=.4220$, $F=408.7286$, $P<.001$). 업무자율성이 적극행정에 미치는 직접적인 효과는 유의미하였고($B=.0311$, 95% CI

[.0136, .0485], $t=3.4792$, $p<.001$), 직무만족($B=.4217$, 95% CI [.4036, .4398], $t=45.5864$, $p<.001$) 또한 적극행정에 유의미하였다. 즉, 업무자율성이 높을수록, 적극행정은 높아진다는 것을 알 수 있고, 업무자율성이 높아질수록, 직무만족이 높아지고, 이는 적극행정을 높이는 간접효과가 있음을 보여준다. 또한 변혁적 리더십도 적극행정과 정적인 관계가 나타났다($B=.0445$, 95% CI [.0299, .0591], $t=5.0893$, $p<.001$). 이는 변혁적 리더십이 높을수록 적극행정이 높아짐을 보여준다.

다음으로 변혁적 리더십의 조절효과를 살펴보기 위해, 업무자율성과 적극행정의 관계와 직무만족과 적극행정의 관계를 변혁적 리더십이 조절하는지 살펴보았다. 분석 결과, 변혁적 리더십은 업무자율성이 적극행정에 미치는 영향력을 유의미하게 조절하였고($B=.0420$, 95% CI [.0258, .0582], $t=5.0893$, $p<.001$), 직무만족이 혁신행동에 미치는 영향력 역시 조절하였다($B=.0334$, 95% CI [.0179, .0489], $t=4.2214$, $p<.001$). 적극행정에 대하여 변혁적 리더십과 업무자율성, 변혁적 리더십과 직무만족의 상호작용 효과가 통계적으로 유의하였다(**가설 3-1 채택, 가설 3-2 채택**). 또한, 부트스트래핑을 이용하여 조절 효과에 대한 간접 효과를 살펴본 결과, 조절된 매개 지수(Index of Moderated Mediation)의 신뢰 구간의 범위는 유의미한 것으로 나타났다(CI [.1534, .1812]. 구체적으로, 변혁적 리더십이 낮을 때(M-1SD)와 변혁적 리더십이 높을 때(M+1SD)의 간접효과를 비교해 보면, 변혁적 리더십이 낮을 때($B=.1539$, CI [.1374, .1712])와 변혁적 리더십이 높을 때($B=.1807$, CI [.1641, .1971]) 모두 직무만족에 의한 매개가 발생하는 것으로 나타났다.

〈표 6〉 조절된 매개효과

[illegible]

업무자율성	.0311	.0089	3.4792***			.0136	.0485
직무만족	.4217	.0093	45.5864** *			.4036	.4398
변혁적 리더십	.0445	.0074	5.9796***			.0299	.0591
업무자율성× 변혁적 리더십	.0420	.0083	5.0893***			.0258	.0582
직무만족×변 혁적 리더십	.0334	.0079	4.2214***			.0179	.0489
성별	-.0547	.0122	-4.5040** *			-.0785	-.0309
연령	.0570	.0089	6.4245***			.0396	.0744
현재 학력	.0475	.0092	5.1911***			.0296	.0655
결혼상태	.0227	.0150	1.5158			-.0067	.0520
소속기관	.0694	.0142	4.8780***			.0415	.0973
현재 직급	.0263	.0066	3.9615***			.0133	.0394
Conditional Indirect Effect at the Value of 변혁적 리더십							
M-1SD				.1539	.0086	.1374	.1712
M				.1673	.0071	.1534	.1812
M+1SD				.1807	.0084	.1641	.1971

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

V. 결론

본 연구는 한국의 공공부문 구성원들의 적극행정에 영향을 미치는 요소들과 그 영향 관계를 분석했다. 최태현·정용덕(2020)의 연구를 통해 적극행정은 적극행정이 이루어지고 있거나 이루어질 수 있는 법·제도적 측면, 행태론적 측면에서 특정 구조 속에서 주어진 역할과 기능을 수행하는 공무원 개인에 관한 측면, 그리고 단순히 기대되는 보상이나 처벌에 따라 행동하는 개인이 아닌 탈합리적이고 의도적인 선택을 수행하는 개인으로서의 관료에 대해 함께 고려할 때 보다 본질적으로 이해할 수 있다고 하였다.

본 연구에서는 업무자율성이 적극행정에 미치는 영향을 직무만족이 매개 역할을 하는지, 변혁적 리더십이 조절 역할을 하는지에 대한 연구도 수행했다. 이를 위해 2022년 한국행정연구원의 공직생활실태조사 데이터를 분석 대상으로 설정하였다. 대한민국의 공직 구성원들이 적극행정을 어떻게 발현하는지, 업무자율성과 직무만족,

변혁적 리더십 그리고 적극행정 간의 관계를 현시점의 최신 데이터로 검증해 본다는 데 의의가 있다.

연구 결과에 따르면, 업무자율성은 적극행정에 영향을 미쳤으며, 이를 직무만족이 매개한다는 결과가 나타났다. 업무를 수행함에 있어서 자율적인 분위기와 환경 조건이 직무에 대한 만족감을 증진시키며, 이를 통해 적극행정이 발현된다는 것을 보여준다. 또한, 변혁적 리더십도 업무자율성이 적극행정을 촉진하는데, 그리고 직무만족을 통해 적극행정이 유발되는데 중요한 역할을 하며, 공직자로서의 책임감과 봉사정신을 가지고 행위를 통해 보람과 기쁨을 느낄 수 있는 적극행정을 더욱 촉진한다는 결과가 나타났다. 시대적인 특성에 부합하는 인사관리 정책 수립 및 조직환경 구성에 노력해야 직무에 대한 만족감의 향상뿐만이 아니라 적극행정까지도 촉진시킬 수 있을 것이다. 더불어 변혁적이며 혁신적인 리더들의 역할을 통해서 공직의 분위기와 문화는 개선될 수 있다는 가능성도 확인할 수 있다.

이러한 연구 결과는 업무자율성과 직무만족이 공직 구성원들의 적극행정에 미치는 영향 연구를 확장적으로 수행하는 데에 기여하며, 공직 사회 구성원들의 공공가치 함양과 공공리더십의 개발방향에 조응하기 위한 정책 방향을 제시할 수 있다. 업무자율성이 적극행정에 유의미한 영향을 미친다는 점에 대한 확인을 통해 적극행정을 위한 공직자들의 가치판단, 의사결정과정에서 의미있는 수준의 권한의 위임과 재량 부여 등이 필요하다는 점을 확인할 수 있었다(박정민·최도립, 2022). 급변하는 행정환경 속에서 공직자들의 전문성을 기초로 보다 신속하고 유연한 업무수행이 적극행정과 긴밀한 관계를 맺는다는 점에서 조직문화의 혁신이 중요하다는 시사점을 얻을 수 있다.

그 중 하나는 조직의 혁신과 운영에 관해 자유롭게 토론하고 협의할 수 있는 수평적인 공직문화를 조성하고, 자율적이며 유연한 인적자원관리 정책을 개선 및 수정해 나가는 것이다. 특히 공직사회에 새롭게 유입되고 있는 MZ세대 공직자들에게 합당한 보수와 공정한 대우도 중요하지만, 일하고 싶고, 업무를 통해서 스스로가 성장하고 발전하며, 보람과 성취감을 느끼고, 성과와 실력으로서 인정받고 싶어 한다는 것이다. 이를 고려하여 업무자율성과 직무만족을 향상시키는 유연한 애자일 조직으로의 구조 개편과 업무 권한과 책임의 일치 확대, 위계적인 서열 구조의 혁파, 역량과 관심을 고려한 보직 배치 등의 인사제도를 제공하는 것도 중요하다. 시범적으로 몇 해 시행해 보다가 그치는 일회성 프로그램이 아니라 공공뿐 아니라 전 영역의 문화를 선도해 나갈 수 있는 혁신 제도의 기획과 구성, 응용과 실행이 유기적으로 이루어져야 한다.

다음으로, 변혁적 리더십을 가진 리더들은 이러한 조직의 제도·환경적인 요인들을 구성원들의 적극행정으로 이어지게 하는 데 기여할 수 있다는 점이다. 이러한 이유로 구성원 누구나 자율성을 갖고 만족감을 느낄 수 있는 조직환경을 조성하고 제도를 확립할 수 있는 정부의 자정 노력이 요구된다. 그 시작은 리더십에 대한 평가와 인센티브이다. 적극행정의 활성화를 위해서 적극행정위원회 운영 현황, 적극행정 우수사례 평가, 적극행정 우수 공무원 선정 및 인센티브 부여 실정을 평가하는 데 있어서 혁신평가 지표와 평가요소를 개선해야 한다(박현욱·유수동, 2023). 혁신에 대한 기관장의 리더십 평가뿐만 아니라 적극행정에 대한 리더십 평가 요소를 추가할 필요가 있다. 구체적으로 적극행정 요소를 정규 평가 부문에 편입시키고 배점을 높이는 방식을 고려해야 한다. 이는 기관장의 적극행정에 대한 의지와 노력을 향상시킬 수 있는 방안이 될 수 있을 것이다. 더불어 적극행정 우수 공무원에게 특별승진이나 승급을 실시하는 제도를 활성화하고, 인센티브 부여 절차 간소화를 위한 법제도의 개정이 필요하다.

마지막으로, 조직 구성원들이 목표를 달성하기 위한 추진력을 얻고, 이를 통한 만족감을 느낄 수 있도록 구성원들이 추구하는 목표와 가치, 성취와 학습 동기 등을 파악하여 조직 목표와 매칭하는 리더의 역할과 제도적인 뒷받침이 요구된다. 특히 변혁적 리더십 역량교육 등을 통하여 본인 스스로 역량을 찾아내고 개발하여 적용할 수 있는 기회를 부여하는 것도 필요하다. 반복해서 강조하지만, 리더십 효과를 제고하기 위하여 한시적·임시적 조직(adhocracy)들을 활용하여 적극행정이 요구되는 분야에 설계 및 적용하여 혁신적 조직 구조와 문화를 창조할 수 있도록 해야 한다(이지혜·박성민, 2023).

요약하면, 본 연구는 업무자율성과 직무만족이 적극행정에 어떻게 영향을 미치는지, 변혁적 리더십의 영향은 어떠한지에 대한 의미 있는 결과를 제시하고 있다. 한국의 공직 구성원들에게 유연하고 자율적인 조직문화와 환경을 제공하며 리더십 함양을 위한 교육훈련 프로그램을 기획하는 데에 있어서 일조할 수 있는 연구라고 본다. 본 연구는 많은 연구자에게 개방되어 있고, 실제 많은 연구가 진행되고 있는 KIPA의 공직 생활실태조사 데이터를 활용했다. 때문에 다른 연구자들이 이미 많이 활용한 변수들을 단순히 새롭게 조합해서 의미점을 찾으려고 한 것은 아닌가라는 한계가 있다. 분명 본 연구의 데이터는 2차 데이터로서 본 연구자가 직접 척도 문항을 설계하고 설문조사를 통해 수집하지 않았다는 점에서 의도에 부합하는 연구에 미치지 못할 수밖에 없다. 그럼에도 불구하고 데이터의 신뢰도와 타당도에서는 공무원을 대상으로 한 그 어

면 국내 데이터보다 우수하다는 점을 다시 부각해서 거론하고 싶다. 해가 거듭될수록 풍부하게 축적되어 갈 공직생활실태조사 데이터를 활용하여 다양한 방법론을 가지고 우리 사회에 의미 있는 결과물들이 산출되기를 진심으로 고대해 본다.

참고문헌

- 강나울·박성민.(2019). 공직 내 적극행정의 영향요인에 관한 연구: 조직 행태주의적 관점에서. 「한국행정논집」, 31(4): 879-909.
- 강나울·박성민.(2023).공무원의 조직지원인식이 공직만족도와 적극행정에 미치는 영향성 연구: 중앙부처 공무원과 광역지방자치단체 공무원 차이 분석을 중심으로. 「국가정책연구」, 37(3): 1-29.
- 김성엽·유정환·이지안·박성민.(2022). 서번트리더십과 적극행정 간 행태적 관계성에 관한 실증연구: 자기효능감, 공공봉사동기의 매개효과 및 협력·경쟁문화의 조절효과 검증을 중심으로. 「한국행정논집」, 34(3): 331-364.
- 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. 「융합사회와 공공정책」, 14(3): 3-33.
- 김지현.(2021). 인사관리 공정성 인식이 공무원의 공공봉사동기에 미치는 영향: 업무자율성과 상사피드백의 조절효과를 중심으로. 「지방정부연구」, 25(2), 229-247.
- 박윤.(2019). 적극행정의 개념에 관한 연구. 「한국인사행정학회보」, 18(4): 273-282.
- 박정민·최도림.(2022). 윤리적 리더십과 직무 자율성이 적극행정에 미치는 영향: 윤리풍토의 조절효과. 「한국콘텐츠학회논문지」, 22(4): 634-650.
- 박정훈.(2009). 적극행정 실현의 법적 과제-‘적극행정법’으로의 패러다임 전환을 위한 시론. 「공법연구」, 38(1): 329-353.
- 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. 「한국인사행정학회보」, 22(1): 1-31.
- 송성화·손지은.(2022). 조직공정성이 적극행정에 미치는 영향에 관한 연구: 업무환경특성의 조

- 절효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 21(3): 145-168.
- 우중무·이명천.(2017). 소통 만족과 정부조직 성과: 공무원의 내·외부 소통 만족, 직무 만족, 조직 몰입, 조직 시민행동, 공공 봉사 동기를 중심으로. 「홍보학연구」, 21(6): 33-68.
- 이지혜·박성민.(2023). 공직 내 적극행정의 내·외재적 선행요인에 관한 실증분석: 업무자율성과 변혁적리더십의 조절효과 분석을 중심으로. 「현대사회와 행정」, 33(3): 93-136.
- 이하영·오민지·이수영.(2017). 조직적 요인이 공무원의 공공봉사동기에 미치는 영향에 관한 연구: 개인의 욕구체계를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 16(3): 53-91.
- 이하영·강혜진.(2022). 근로자 욕구의 단계적 충족과 직무만족: 패별분위수 회귀모형을 통한 만족 수준별·영역별 차이 분석을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 21(1): 1-42.
- 이흥재.(2023). 적극행정의 선행 및 결과 요인의 관계: 기초자치단체 공무원의 인식을 중심으로. 「한국자치행정학회보」, 37(4): 81-103.
- 전설희·장재성.(2023). 조직문화가 공무원의 적극행정 인식에 미치는 영향에 관한 연구: 조직공정성의 매개효과. 「공공정책과 국정관리」, 17(1): 34-74.
- 전영욱·김진모·황영훈.(2017). 리더의 윤리적 행동과 직무자율성, 업무부담이 조직침묵에 미치는 영향. 「HRD연구(구 인력개발연구)」, 19(3): 73-98.
- 제갈돈.(2002). 지방공무원의 직무만족 결정요인. 행정행정학회보, 36(4): 263-280.
- 조재희.(2019). 언론인의 이직 의도 결정요인 분석: 직무만족도와 직무피로도의 매개 효과를 중심으로. 「한국언론학회보」, 63(4): 83-119.
- 진윤희·김성종.(2015). 직무자율성이 혁신행동에 미치는 영향: 직무열의의 매개효과를 중심으로. 「한국콘텐츠학회논문지」, 15(1): 451-461.
- 최무현·조창현.(2013). 공무원의 공공봉사동기와 직무태도에 대한 실증적 연구: 직무만족과 조직몰입을 중심으로. 「지방정부연구」, 17(1): 343-366.
- 하미승·이진만·공주·이지훈·이병진.(2017). 조직시민행동의 형성요인 연구. 「한국행정논집」, 29(1): 109-140.
- 하태수, (2024). 공무원들의 적극행정 영향 요인 분석. 「한국정책연구」, 24(1): 137-160.
- 홍승희·김구, (2014). 변혁적·거래적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 「한국조직학회보」, 11(3): 25-54.
- 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.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M.(1995). "Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership." The leadership quarterly, 6(2): 199-218.
- Bandura, A., & Locke, E. A.(2003). "Negative self-efficacy and goal effects revisited." Journal of

- applied psychology, 88(1): 87.
- Bass, B. M.(1985). "Leadership: Good, better, best." *Organizational dynamics*, 13(3): 26-40.
- Bass, B. M.(1995). "Theory of transformational leadership redux." *The leadership quarterly*, 6(4): 463-478.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J.(1993). "Transformational leadership and organizational culture." *Public administration quarterly*, 112-121.
- 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.
- Baron, R. M., and 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.
- Boerner, S., S. A. Eisenbeiss, & D. Griesse.(2007). "Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders." *Journal of Leadership & Organizational Studies* 13(3): 15-26.
- Breaugh, J. A.(1985). "The Measurement of Work Autonomy." *Human Relations*, 38(6): 551-570.
- Buelens, M., & Van den Broeck, H.(2007). "An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations." *Public administration review*, 67(1), 65-74.
- Burns, J. M.(1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Campbell, D. J.(2000). *The proactive employee: Managing workplace initiative*. Academy of Management Perspectives, 14(3), 52-66.
- Chirkov, V. I., & Ryan, R. M.(2001). "Parent and teacher autonomy-support in Russian and US adolescents: Common effects on well-being and academic motivation." *Journal of cross-cultural psychology*, 32(5), 618-635.
- Conger, J. A.(1999). "Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research." *The leadership quarterly*, 10(2): 145-179.
- Cummings, T. G., & Molloy, E. S.(1977). *Improving productivity and the quality of work life*. Praeger.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M.(2000). "The "what" "and" "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior." *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Fay, D., & Frese, M.(2001). *The concept of personal initiative: An overview of validity studies*.

- Human performance, 14(1), 97-124.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R.(1975). "Development of the Job Diagnostic Survey." *Journal of Applied Psychology*, 60(2): 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R.(1976). "Motivation through the design of work: Test of a theory." *Organizational behavior and human performance*, 16(2): 250-279.
- Hayes, A. F.(2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY: Guilford Publications.
- Hayes, A. F., & Scharkow, M.(2013). "The relative trustworthiness of inferential tests of the indirect effect in statistical mediation analysis: Does method really matter?" *Psychological Science*, 24(10): 1918-1927.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.(1959). *The Motivation to Work*. New York, NY: Wiley & Sons.
- Hoppock, R.(1935). *Job Satisfaction*. Oxford, UK: Harper.
- Hornung, S., & Rousseau, D. M.(2007). "Active on the job—proactive in change: How autonomy at work contributes to employee support for organizational change." *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 401-426.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J.(1993). "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance." *Journal of applied psychology*, 78(6): 891.
- Jacobs, T. O., & Jaques, E.(1990). *Military executive leadership*.
- Janz, B. D., & Prasarnphanich, P.(2003). "Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledge-centered culture." *Decision sciences*, 34(2), 351-384.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J.(2002). "Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance." *Small group research*, 33(3), 313-336.
- Liu, B. C., & Tang, T. L. P.(2011). "Does the love of money moderate the relationship between public service motivation and job satisfaction? The case of Chinese professionals in the public sector." *Public Administration Review*, 71(5), 718-727.
- Locke, E. A.(1976). *The Nature and Cause of Job Satisfaction*. In M. D. Dunnette (ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N.(1996). "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ

- literature." *The leadership quarterly*, 7(3): 385-425.
- Martin, R., & Epitropaki, O.(2001). "Role of organizational identification on implicit leadership theories (ILTs), transformational leadership and work attitudes," *Group processes & intergroup relations*, 4(3): 247-262.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C.(1996). "The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor." *Academy of management review*, 21(4), 986-1010.
- Nemanich, L. A. & Keller, R. T.(2007). "Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees." *The leadership quarterly*, 18(1): 49-68.
- Osborne, R., Schermerhorn, J. & Hunt, J.(1972). *Managing Organizational Behavior*. New York, NY: Wiley & Sons.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N.(2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91(3), 636.
- Pillai, R., & Williams, E. A.(2004). "Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance." *Journal of organizational change management*, 17(2), 144-159.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A.(2006). "Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics." *Academy of Management journal*, 49(2): 327-340.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R.(1990). "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors." *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H.(1996). "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors." *Journal of management*, 22(2), 259-298.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V.(1974). "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians." *Journal of applied psychology*, 59(5): 603.
- Porter, L. W. & Steers, R. M.(1973). "Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism." *Psychological Bulletin*, 80(2): 151-176.
- Price, J.L. and Mueller, C.W.(1986) *Absenteeism and Turnover among Hospital Employees*. JAI Press, Greenwich.
- Rainey, H. G.(1982). Reward Preferences among Public and Private Managers: In Search of the

- Service Ethic. The American Review of Public.
- Rainey, H. G.(2009). Understanding and managing public organizations. John Wiley & Sons.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L.(2000). "Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions." Contemporary educational psychology, 25(1): 54-67.
- Scarpello, V., & Campbell, J. P.(1983). "Job satisfaction: Are all the parts there?" Personnel psychology, 36(3), 577-600.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B.(1993). "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory." Organization science, 4(4), 577-594.
- Smith, P. C.(1955). "The prediction of individual differences in susceptibility to industrial monotony." Journal of Applied Psychology, 39, 322-329.
- Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L.(1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago, IL: Rand McNally.
- Spector, P. E.(1985). "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey." American Journal of Community Psychology, 13(6): 693-713.
- Tannenbaum, A. S.(1961). "Control and effectiveness in a voluntary organization." American Journal of Sociology, 67(1), 33-46.
- Taylor, J., & Westover, J. H.(2011). "Job satisfaction in the public service: The effects of public service motivation, workplace attributes and work relations." Public Management Review, 13(5), 731-751.

Abstract and Key Words

Impact of Work Autonomy on Proactive Administration: Moderated Mediating Effects of Job Satisfaction and Transformational Leadership

Choi, Byungyun

Korea Institute of Public Administration

This study analyzes whether work autonomy affects the proactive administration of public officials in Korea. The influence relationship between work autonomy assumed as an independent variable and proactive administration as a dependent variable, the mediating effect of job satisfaction, and the moderating effect of transformational leadership were verified. As a result of the analysis, as hypothesized, work autonomy had an effect on proactive administration, and the mediating effect of job satisfaction was also verified. In addition, the moderating effect of transformational leadership was also demonstrated. An environment must be created in which public officials are guaranteed autonomy in performing their duties in the organization. And through this, measures should be taken to ensure that people feel satisfied with their jobs and that proactive administration can spread. In addition, the role of leaders who can bring out the potential of organization members and turn their ideas into reality is important. At a time when the attractiveness of public office is decreasing and the retirement of young public officials is increasing, institutional measures to foster public service values and spread proactive administration must be devised.

[Key Words: proactive administration, work autonomy, job satisfaction, transformational leadership]