

연구논문

조직구성원의 혁신 행동 형성에 관한 구조적 관계 분석:
포용적 리더십, 주도성, 의사결정 자율성과 공공·민간 비교

고 현 중*
장 예 원**

- I. 서론
II. 이론적 배경
III. 연구설계
IV. 연구결과
V. 결론

〈요약〉

본 연구는 공공 및 민간 조직구성원의 혁신 행동 형성에 관한 구조적 관계와 공사(공공, 민간)조직을 비교·분석하는 것이다.

연구방법으로 2024년 한국행정연구원에서 수행한 “한국의 공사조직 구성원 인식 비교 조사” 데이터와 Process Macro Model 12를 통해 분석하였다.

분석결과 첫째, 포용적 리더십은 주도성을 매개로 혁신 행동에 정(+)의 영향을 미쳤다. 둘째, 의사결정 자율성은 포용적 리더십이 주도성을 거쳐 혁신 행동으로 이어지는 간접경로를 강화하는 조절된 매개효과를 보였다. 셋째, 공공조직 구성원이 민간조직보다 주도성과 혁신 행동 수준이 유의하게 높았으나, 조절된 매개 메커니즘의 강도 차이는 통계적으로 유의하지 않아 해당 작동 원리가 양 집단에서 보편적임이 확인되었다.

본 연구는 혁신 발현을 위해 리더의 태도와 직무 재량의 결합이 필수적임을 입증하고, 공사조직 간 혁신 기저 수준의 특수성과 심리·행태적 작동 구조의 보편성을 동시에 규명하였다는 데 의의가 있다.

[주제어: 포용적 리더십, 의사결정 자율성, 혁신 행동, 주도성, 공사조직 비교]

* 제1저자, 성균관대학교 국정전문대학원 행정학 박사 수료(kohj2024@g.skku.edu)

** 교신저자, 한국생명공학연구원 연구원(jyw024@kribb.re.kr)

I. 서론

불확실성이 높은 현대 환경에서 조직의 생존과 발전은 소수 경영진의 하향식 지시가 아닌, 구성원 스스로 문제를 인식하고 대안을 실행하는 상향식 주도성과 혁신 행동에 달려 있다(박소희, 2025; 텨보원·안성익, 2025; Park & Jo, 2018). 혁신 행동은 공식적 직무 요구를 넘어서는 자발적 역할 외 행동이므로, 이를 촉진하기 위해서는 구성원이 실패를 두려워하지 않고 자유롭게 의견을 낼 수 있도록 심리적 안전감을 부여하는 포용적 리더십(Inclusive Leadership)이 필수적으로 요구된다(김미경·문재승, 2019; Asghar et al., 2023).

최근 포용적 리더십 등 지원적 리더십이 구성원의 주도성이나 혁신 행동 간의 관계를 분석한 연구들이 다수 진행되어 왔다(남상지·오승현, 2025; 박소희, 2025; 김재인·문국경, 2024; 정의정·신호철, 2025). 그러나 기존 연구들은 주로 리더십과 혁신 행동 간의 단편적인 매개 경로를 입증하는 데 그치거나, '의사결정 자율성'을 직무 만족 등을 높이는 단순한 선행변수나 통제변수로만 피상적으로 다루었다는 한계를 지닌다(김현정·김란, 2025; 이지혜·박성민, 2023; Zychová et al., 2024).

리더의 포용적 태도가 구성원의 내재적 동기와 주도성을 자극하더라도 이를 실제 혁신 행동으로 연결할 수 있는 구조적 조건이 수반되지 않는다면 그 과정은 결코 자동적으로 완성되지 않는다. 특성활성화이론과 자기결정성이론에 의하면 개인의 잠재된 성향이 실제 행동으로 표출되기 위해서는 스스로 업무를 통제하고 판단할 수 있는 권한, 즉 자율성이 반드시 전제되어야 하기 때문이다(서은혜·이효주·박성민, 2018; Ryan & Deci, 2020; Tett et al., 2021). 따라서 조직의 소프트웨어인 리더십과 하드웨어인 자율성이 결합하여 혁신 행동을 창출하는 입체적 기제를 고찰할 필요가 있다(박소희, 2025; Morrison & Phelps, 1999).

더 나아가 이러한 리더십, 주도성, 자율성 간의 구조적 역학이 조직 유형에 따라 어떻게 달라지는지 검증하는 것은 매우 중요하다. 공공조직은 전통적으로 형식주의와 관료적 통제가 강해 민간조직보다 자율성이 제한된다는 구조적 특수성이 있지만 동시에 구성원들이 공익적 가치와 내재적 보상을 중시하는 고유한 동기 기제를 보유하고 있다(김현정·김란, 2025; Jacobsen, 2024; Rainey, 2020). 행정학계에서는 이러한 공공조직과 민간조직의 관계를 두 가지 시각에서 설명해 왔다. 하나는 인사관리, 리더십, 동기부여, 성과관리 등 관리기법의 차원에서는 두 조직이 본질적으로 유사하므로 공

통의 관리 원리를 적용할 수 있다는 보편적 관점이다(남상지·오승현, 2025; 김도윤·나태준, 2015; Boyne, 2002). 다른 하나는 공공조직이 민간조직과 달리 이윤보다 공익, 형평성, 책임성, 합법성을 우선하며 외부 통제와 정치적 책임에 더 크게 노출되어 있으므로, 조직 운영의 맥락과 구성원의 행동 논리에서 고유한 특수성을 가진다는 관점이다(남상지·오승현, 2025; 김도윤·나태준, 2015; Boyne, 2002; Rainey, 2020). 따라서 충주시 사례와 같은 혁신 메커니즘이 조직 유형에 따라 그 수준과 강도에서 어떠한 차이를 보이는지 비교·검토할 필요가 있다.

이에 따라 본 연구는 포용적 리더십과 조직구성원의 혁신 행동 간의 구조적 관계를 분석하고, 이 과정에서 주도성의 매개효과 및 의사결정 자율성의 조절효과를 검토하고자 한다. 나아가 의사결정 자율성과 조직 유형이 해당 매개 경로를 함께 조건화하는지(삼원 상호작용)를 검증하는 데 그 목적이 있다.

본 연구는 기존의 리더십 및 혁신 행동 관련 선행연구들과 비교하여 다음과 같은 세 가지 측면에서 명확한 학술적 차별성을 지닌다. 첫째, 의사결정 자율성의 역할에 대한 새로운 이론적 접근과 확장이다. 종래의 연구에서 자율성은 주로 직무 만족이나 몰입을 높이는 독립변수 또는 단순한 직무 특성으로 취급되었다. 그러나 본 연구는 자기결정성이론을 기반으로 자율성을 리더십의 긍정적 효과가 실제 행동으로 발현되도록 허용하는 구조적 경계조건으로 재개념화하였다. 조직의 소프트웨어(리더십)와 하드웨어(직무 재량)가 결합해야만 혁신이 창출된다는 점을 조절된 매개모형으로 보여주었다는 데 의의가 있다.

둘째, 공공·민간 조직 비교 연구의 분석 차원 고도화이다. 본 연구는 혁신 행동이 발현되는 조건부 인과 경로(조절된 매개구조) 자체가 두 집단 간에 차이가 있는지를 삼원 상호작용을 통해 심층 분석하였다. 이를 통해 조직 간 현상적 수준의 차이와 심리·행태적 작동 메커니즘의 보편성을 분리하여 검토함으로써 비교행정론의 이론적 확장에 기여했다는 점에서 차별화된다.

II. 이론적 배경

1. 포용적 리더십과 혁신 행동 간 관계

포용적 리더십은 조직 내에서 상사가 구성원과 상호작용하는 과정에서 개방성, 접근 가능성, 유용성을 지속적으로 보여주는 행동이다(김미경·문재승, 2019; Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv, 2010). 최근 연구에서 포용적 리더십은 단순히 구성원을 배려하는 것을 넘어, 실패에 대한 처벌보다는 격려를 제공하고 적극적인 경청과 상호의존적 협력을 통해 심리적 안전감을 부여하는 핵심 기제로 강조된다(Asghar et al., 2023; Shao et al., 2022; 서우형·노명화·이지영, 2019).

이러한 포용적 리더십과 혁신 행동의 관계는 사회교환이론(Social Exchange Theory)의 호혜성(Reciprocity) 원리로 설명된다(Blau, 2017; Gouldner, 1960). 혁신 행동은 개인이 조직 내에서 새로운 아이디어를 창출하고 이를 도입하며 적용하는 일련의 과정이자(Demands, 2000), 공식적인 직무 범위를 넘어선 자발적이고 자발적인 역할 외 행동이다(김경환·김남규·김경석, 2023). 사회교환이론에 따르면 이러한 역할 외 행동은 공식적인 계약에 기초한 경제적 교환관계보다 상사나 조직으로부터 받은 지지와 배려에 대한 보답으로 나타나는 사회적 교환관계의 영향을 더 크게 받는다(김종우·이지우·백유성, 2007; Vandyne, Cummings & Parks, 1995). 따라서 상사의 포용적 태도를 경험하고 상사로부터 자신의 가치를 인정받았다고 느끼는 구성원은 상사에 대한 긍정적인 감정과 신뢰를 형성하게 되며, 이에 대한 호혜적 반응으로 조직의 발전을 위해 자신의 창의적 아이디어를 제안하거나 실행하는 자발적인 혁신 행동을 취할 가능성이 커진다(Qi et al., 2019).

하지만 기존 연구들은 사회교환이론을 주로 심리적 안전감이나 조직몰입과 같은 '정서적·태도적 교환'에 국한하여 설명하는 경향이 있었으며, 이것이 구체적인 혁신 실행 단계로 연결되는 구체적 행동 메커니즘을 규명하는 데에는 한계가 있었다(정의정·신호철, 2025; Shao et al., 2022). 혁신 행동은 단순한 인식을 넘어 기존 질서에 도전하는 행위이므로 리더의 포용성이 곧바로 혁신으로 직결된다고 가정하기보다 구성원이 위험을 감수하고 능동적으로 움직이게 만드는 '심리적 매개 경로'를 정당화할 필요가 있기 때문이다(박소희, 2025; Crant, 2000).

본 연구는 이러한 한계를 보완하여 포용적 리더십이 제공하는 긍정적 교환 신호가

구성원의 주도성을 매개로 혁신 행동으로 이어지는 구조적 경로를 실증적으로 규명하고자 한다. 포용적 리더십이 사회적 교환을 통해 혁신 행동을 촉진하는 구체적인 메커니즘을 살펴보면 첫째, 포용적 리더는 구성원들이 실수에 대한 두려움 없이 창의적인 제안을 할 수 있는 심리적 안전감을 부여하고 자유롭게 아이디어를 논의할 수 있는 환경을 조성한다(Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv, 2010; Nembhard & Edmondson, 2006). 둘째, 도전적인 과제를 맡은 구성원들에게 필요한 자원과 지원을 아낌없이 제공함으로써 혁신적 아이디어의 실행을 실질적으로 돕는다(Hollander, 2012; Qi et al., 2019). 셋째, 구성원 개개인의 노력을 인정하고 감사를 포함으로써 내적 동기를 고취시키고 자발적인 혁신 시도를 장려한다(Aryee et al., 2012; Elsaied, 2020). 특히 위계적 구조가 강한 공공조직 맥락에서는 이러한 상사의 포용적 행동이 구성원의 소극적 태도나 침묵을 줄이고 심리적 안정감과 조직 몰입을 높여 혁신을 활성화하는 데 결정적인 역할을 수행한다(Ashikali & Groeneveld, 2015; Alang, Stanton, & Rose, 2022).

결과적으로 포용적 리더십은 다양성이 존재하는 팀 내에서 신뢰를 기반으로 집단 응집력을 높이며(Ashikali & Kuipers, 2021), 상사와의 양질의 사회적 교환관계를 통해 구성원 중심의 자율성과 책임감을 강화함으로써 조직의 혁신 성과에 긍정적인 영향을 미친다(정의정·신호철, 2025). 즉, 포용적 리더 하에서 근무하는 구성원들은 자신의 창의적 아이디어를 과감히 내놓음으로써 조직의 변화와 혁신을 견인하게 된다(Elsaied, 2020).

가설 1. 포용적 리더십은 혁신 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 포용적 리더십과 주도성 간 관계

주도성은 개인이 환경에 수동적으로 순응하기보다 기회를 탐색하고 문제를 발견·해결하며 건설적인 변화를 유도하려는 안정적인 기질적 성향이다(Crant, 2000; Bateman & Crant, 1993). 주도성이 높은 구성원은 상황적 제약에 덜 민감하게 반응하며, 자기개발과 업무 몰입을 통해 상사와 긍정적인 교환 관계를 구축하고 성과를 달성하려는 동기를 강하게 보인다(Wijaya, 2019; Ng & Feldman, 2013).

포용적 리더십과 주도성 간의 관계는 특성활성화이론을 통해 설명할 수 있다. 이 이론에 의하면 잠재된 성격 특성이 행동으로 표출되기 위해서는 해당 특성을 자극하

는 상황적 단서가 필수적이다(Tett & Burnett, 2003; Tett & Guterman, 2000; Tett, Toich & Ozkum, 2021). 이러한 관점에서 포용적 리더십은 구성원이 보유한 성격 자체를 변화시키기보다 잠재된 주도적 성향이 실제 행동으로 발현되고 활성화되도록 유도하는 결정적인 상황적 단서로 작동한다(박소희, 2025; Crant, 2000).

일반적으로 기존 방식에 도전하는 주도적 행동은 심리적 위험을 동반하지만(Parker, Williams & Turner, 2006; Morrison & Phelps, 1999) 포용적 리더가 제공하는 개방성과 지지의 신호는 “새로운 시도가 수용된다”는 심리적 안전감을 제공하여 주도성의 행동적 발현을 촉진한다(박소희, 2025; Bindl & Parker, 2011; Tett & Guterman, 2000). 특히 주도성이 높은 구성원일수록 이러한 리더십 단서에 더욱 민감하게 반응하며, 상사를 이용 가능한 자원으로 인식하여 자신의 성향을 적극적으로 활성화함으로써 더 높은 성과를 달성하려는 동기를 보인다(Newman et al., 2017; Crant, 2000).

따라서 포용적 리더십은 관계적 지지와 자율적 시도에 대한 승인이라는 상황적 단서를 제공함으로써 구성원의 주도적 성향 발현 및 활성화 수준에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(박소희, 2025; Newman et al., 2017; Tett, Toich & Ozkum, 2021; Crant, 2000).

가설 2. 포용적 리더십은 주도성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 주도성과 혁신 행동 간 관계

불확실성이 높은 환경에서 조직 혁신은 수동적 지시 이행이 아닌 구성원의 능동적 주도성에 의해 촉발된다(텐보원·안성익, 2025; Park & Jo, 2018). 주도적 성향이 높은 개인은 기회를 민감하게 인식하여 가용 자원을 적극 활용하며, 반복적 과업보다 혁신 지향적 태도를 보일 가능성이 크다.

주도성과 혁신행동의 연결은 Parker, Bindl & Strauss(2010)의 주도적 동기 모형으로 설명할 수 있다. 이 모형에서 주도성은 단순한 성향에 그치지 않고, 주도적 목표의 생성과 주도적 목표의 추구라는 목표지향적 과정으로 전개되며, 이 과정은 “할 수 있다”, “해야 할 이유가 있다”, “행동할 에너지가 있다”라는 동기 상태에 의해 촉진된다. 따라서 주도적 성격이 높은 구성원은 자기효능감과 통제감, 내재적 동기, 긍정적 활성화 정서를 바탕으로 문제를 선제적으로 인식하고 개선 목표를 설정·추진할 가능성이 높

으며, 이러한 과정은 혁신행동의 아이디어 탐색·제안·실행 단계와 직접적으로 연결된다(Parker, Bindl & Strauss, 2010).

또한, 주도성은 동기부여를 강화하여 직무상 난관 극복을 돕고(Seibert et al., 1999; Kreitner & Kinicki, 2004), 직무성과, 창의성, 직무만족 등 조직 효과성에도 긍정적인 영향을 미친다(박소희, 2016; 이도형·문재승, 2021; Kim & Liu, 2017; Kim et al., 2015; Thompson, 2005). 더불어 주도성이 강한 구성원은 적극적으로 지식을 공유함으로써 아이디어 생성부터 실행에 이르는 혁신 과정 전반에 긍정적으로 기여한다(최순혁·정태욱, 2018; 정은지·김성용·안성익, 2016).

주도성이 높은 구성원은 상사로부터 높은 혁신성 평가를 받으며(Seibert et al., 1999), 공무원 대상 연구에서도 주도성이 혁신적 행동에 미치는 직접적 영향력이 확인되었다(박소희, 2025; Park & Jo, 2018). 이는 주도성이 문제를 선제적으로 인식하는 심리적 기반이 되어 혁신행동의 전 단계를 촉진함을 의미한다(박소희, 2025; Wang et al., 2017; Crant, 2000).

종합하면 주도성은 정보 탐색, 지식 공유, 개선 실행 등 변화지향적 행동의 토대로서 조직 내 혁신을 촉진하는 핵심 선행요인이다(텐보원·안성익, 2025; 최순혁·정태욱, 2018; Park & Jo, 2018). 따라서 조직구성원의 주도적 성격과 그 발현 수준은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측된다(박소희, 2025; Park & Jo, 2018; Crant, 2000).

가설 3. 조직구성원의 주도성은 혁신 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 의사결정 자율성의 조절 및 조절된 매개효과

의사결정 자율성은 조직구성원이 업무 수행 과정에서 업무 관련 판단, 우선순위 설정, 문제해결 방식, 절차 및 수행 시기 등을 자신의 판단에 따라 결정할 수 있는 권한과 재량의 정도를 의미한다(Hackman & Oldham, 1980; Morgeson & Humphrey, 2006). 의사결정 자율성에 관한 선행연구들은 주로 자율성을 직무설계의 핵심 자원으로 보고, 그것이 직무 만족이나 창의성을 높이는 독립변수적 성격에만 집중해 왔다(이지혜·박성민, 2023; 최해수, 2016; Zychová et al., 2024; Doblinger, 2023). 이러한 접근은 자율성을 평면적인 직무 특성으로 전락시켜 리더십이 제공하는 관계적 신호가

실제 행동으로 구현되는 과정에서 자율성이 어떠한 구조적 경계조건으로 기능하는지에 대한 심층적인 고찰을 결여하였다(서은혜·이효주·박성민, 2018).

본 연구는 이러한 기존 논의의 한계를 보완하기 위하여 의사결정 자율성을 단순한 선행변수가 아닌 포용적 리더십의 효과를 증폭시키는 ‘조절 기제’로 재개념화한다. 이를 위해 앞서 다룬 특성활성화이론과 자기결정성이론을 논리적으로 결합한다. 특성활성화이론 관점에서 포용적 리더십이 주도성을 자극하는 ‘관계적 단서’라면 자기결정성이론 관점에서 의사결정 자율성은 그 단서가 실제 주도적 행동으로 전환되도록 허용하는 ‘행동 실행의 구조적 여지’로 기능한다(김재인·문국경, 2025; Ryan & Deci, 2020; Tett & Burnett, 2003). 즉, 자율성 욕구가 충족될 때 내재적 동기가 극대화되므로(Deci & Ryan, 2000) 아무리 포용적 리더십이 존재하더라도 자율성이 낮은 통제적 환경에서는 리더의 긍정적 효과가 억제될 수밖에 없다(박소희, 2025; Morrison & Phelps, 1999). 포용적 리더십과 주도성, 의사결정 자율성은 각각 파편화된 변수가 아닌 상호작용을 통해 혁신 행동을 발현시키는 입체적 구조로 이해되어야 한다(박소희, 2025; Tett et al., 2021).

가설 4. 의사결정 자율성은 포용적 리더십과 주도성 간의 관계를 정(+)의 방향으로 조절할 것이다. 즉, 의사결정 자율성이 높을수록 포용적 리더십이 주도성에 미치는 정(+)의 효과가 강화될 것이다.

포용적 리더십이 주도성을 거쳐 혁신 행동으로 이어지는 간접경로 전체 역시 자율성 수준에 따라 조건부로 변화하는 조절된 매개효과를 형성한다(Hayes, 2018). 주도적 동기모형(Parker et al., 2010)이 제시하는 실행의 통제감은 환경적 자율성이 부여될 때 비로소 완성되기 때문이다. 따라서 신공공관리론 이후 공공부문에서도 재량권 확대가 강조되어 온 점을 고려할 때(Ashikali & Groeneveld, 2015) 조직 유형에 관계없이 의사결정 자율성은 포용적 리더십의 효과가 주도성을 통해 혁신 행동으로 전이되는 전체 메커니즘을 보편적으로 조절할 것이다(김재인·문국경, 2025).

가설 5. 포용적 리더십이 주도성을 매개로 혁신 행동에 미치는 간접효과는 의사결정 자율성 수준에 따라 조건부로 나타날 것이다. 구체적으로 의사결정 자율성이 평균 이상인 조건에서만 주도성을 통한 유의한 간접효과가 발생할 것이다(조절된 매개효과).

조절된 매개효과는 조직유형(공공/민간)에 관계없이 보편적으로 나타날 가능성이

크다. 포용적 리더십의 관계적 지지, 의사결정 자율성의 구조적 재량, 주도성의 행동 발현이라는 메커니즘은 인간의 기본 심리 욕구와 행동 활성화 과정에 기반한 보편적 작동 원리로 이해될 수 있으며(박소희, 2025; Ryan & Deci, 2020; Tett & Burnett, 2003), 신공공관리(NPM) 이후 공공부문에서도 혁신을 위한 재량권 확대가 지속적으로 강조되어 온 만큼(김재인·문국경, 2025; Ashikali & Groeneveld, 2015) 조직유형은 효과의 존재 자체를 부정하는 변수가 아닌 맥락적 조건으로 해석함이 타당하다.

가설 6. 의사결정 자율성에 의한 조절된 매개효과(포용적 리더십 → 주도성 → 혁신 행동)는 조직 유형(민간/공공)에 관계없이 두 집단 모두에서 유의하게 나타날 것이다.

5. 공공조직과 민간조직의 특성 및 차이

행정학계에서는 공공조직과 민간조직이 관리 원리 측면에서 유사하다는 보편적 관점(Boyne, 2002)과, 추구하는 목표 및 환경적 제약에서 본질적으로 상이하다는 특수성 관점(Rainey, 2020; Sayre, 1958)이 지속적으로 비교되어 왔다(남상지·오승현, 2025; 김도윤·나태준, 2015). 특히 리더십의 지향점과 동기 기제에서 공공조직 구성원은 이윤 추구보다 '공적 가치 구현'과 내재적 보상에 더 높은 비중을 둔다. 이러한 내재적 공공서비스동기(PSM)는 구성원이 자발적으로 문제를 예측하고 해결책을 탐색하는 주도성과 혁신 행동을 촉진하는 핵심 심리적 기반이 되므로, 공공조직 구성원이 민간조직에 비해 기저 수준에서 더 높은 변화지향적 태도를 보일 것으로 예측된다(김현정·김란, 2025; Rainey, 1982).

가설 7. 조직 유형에 따라 구성원의 주도성과 혁신 행동 수준에 유의한 차이가 있을 것이며, 공공조직 구성원이 민간조직 구성원에 비해 높은 주도성과 혁신 행동을 나타낼 것이다.

구조적 차원에서 공공조직은 민간조직에 비해 목표의 모호성, 외부 행위자의 통제 범위, 정치적 책임성 등에서 더 큰 제약을 받으며, 제도화와 집권화의 정도가 높아 관리자의 재량 행사가 상대적으로 제한된다(전영한, 2009; Rainey, 2020; Bozeman, 2000). 특히 관료적 통제와 형식주의는 공공부문 구성원의 직무 자율성을 약화시키고 직무 만족을 저해하는 핵심 요인으로 일관되게 지적된다(김현정·김란, 2025; Li & George, 2025; Jacobsen, 2024; Steijn & Van der Voet, 2019).

이처럼 규제가 강하고 자율성이 구조적으로 제한된 공공조직 환경에서는 '의사결

정 자율성'이 부여될 때 그 희소성으로 인해 구성원이 체감하는 효용감이 극대화되어 나타날 수 있다. 즉, 포용적 리더십이 주도성을 거쳐 혁신 행동으로 이어지는 간접 경로에서 의사결정 자율성이 발휘하는 조절 효과는 상대적으로 자율성이 보편화된 민간 조직과 비교할 때 엄격한 통제를 받는 공공조직에서 그 작용 강도와 양상이 상이하게 나타날 것이다(김현정·김란, 2025; 김희경·신지민, 2023; 한봉주, 2010).

가설 8. 포용적 리더십이 주도성을 매개로 혁신 행동에 미치는 간접효과에 대한 의사결정 자율성의 조절 효과는 조직 유형에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

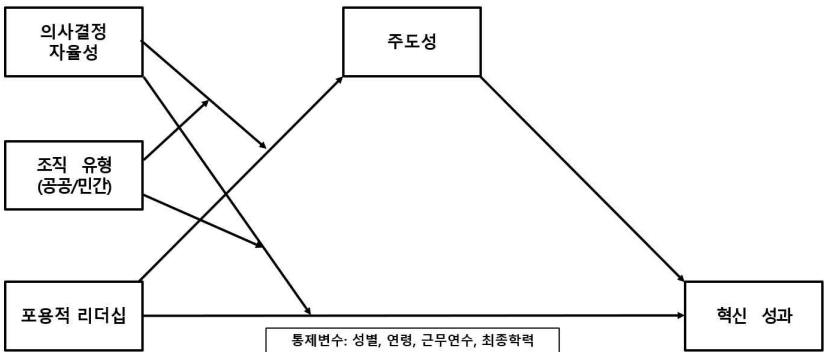
III. 연구설계

1. 연구모형

본 연구는 2024년 한국행정연구원에서 생산한 “한국의 공사조직 구성원 인식 비교 조사”에 참여한 2,020명의 데이터를 바탕으로 포용적 리더십과 혁신 행동 간 관계에서 주도성의 매개효과를 확인하고, 의사결정 자율성과 조직 유형이 해당 매개 경로를 조건화하는지(조절된 조절된 매개효과)를 검증하는 것이다.

연구모형으로 독립변수는 포용적 리더십, 종속변수는 혁신 행동, 매개변수는 주도성이며, 조절변수는 의사결정 자율성과 조직 유형(공공/민간)이다. 연구모형은 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구모형



2. 표본의 특성

표본의 특성은 <표 1>과 같다. 성별 차이로 남성 1,108명(54.8%), 여성 912명(45.2%)으로 남성 비중이 더 높게 나타났으며, 조직 유형으로는 공공조직 1,012명(50.1%), 민간조직 1,008명(49.9%)으로 공공조직 종사자의 비중이 근소하게 높은 것으로 나타났다. 거주지의 경우 서울 576명(28.5%)과 경기 463명(22.9%)이 전체의 절반 이상을 차지하여 수도권 거주 비중이 가장 높았으며, 이어 부산 131명(6.5%), 인천 114명(5.7%), 대구 86명(4.2%) 순으로 나타났다. 최종학력의 차이로는 4년제 졸 1,422명(70.4%)으로 4년제 졸이 가장 높은 비중을 차지하였으며, 이어 석사 졸 281명(13.9%), 전문대 졸 139명(6.9%), 고졸 이하 107명(5.3%), 박사 졸 70명(3.5%) 순으로 나타났다.

<표 1> 연구표본 특성

구분		전체		공공		민간	
		빈도(명)	백분율(%)	빈도(명)	백분율(%)	빈도(명)	백분율(%)
성별	남성	1,108	54.8	523	51.7	585	58
	여성	912	45.2	489	48.3	423	42
	계	2,020	100.0	1,012	100.0	1,008	100
조직 유형	공공	1,012	50.1	1,012	100.0	-	-
	민간	1,008	49.9	-	-	1,008	100.0
	계	2,020	100.0	1,012	100.0	1,008	100.0
거주지	서울	576	28.5	207	20.4	369	36.6
	부산	131	6.5	51	5.1	80	7.9
	대구	86	4.2	49	4.9	37	3.6
	인천	114	5.7	53	5.2	61	6.1
	광주	53	2.6	32	3.2	21	2.0
	대전	60	3.0	33	3.3	27	2.7
	울산	35	1.7	20	1.9	15	1.5
	세종	79	3.9	71	7.0	8	0.8
	경기	463	22.9	197	19.5	266	26.4
	강원	68	3.4	49	4.8	19	1.9
	충북	56	2.8	44	4.3	12	1.2
	충남	42	2.1	29	2.9	13	1.3
	전북	54	2.7	39	3.9	15	1.5
	전남	44	2.2	35	3.4	9	0.9
	경북	66	3.2	47	4.6	19	1.9
	경남	70	3.5	42	4.2	28	2.8
	제주	23	1.2	14	1.4	9	0.9
	계	2,020	100.0	1,012	100.0	1,008	100.0

12 한국조직학회보 (제23권 제1호)

최종 학력	고졸 이하	107	5.3	26	2.6	81	8
	전문대 졸	139	6.9	30	3.0	109	10.8
	4년제 졸	1,422	70.4	739	73.0	683	67.8
	석사 졸	281	13.9	168	16.6	113	11.2
	박사 졸	70	3.5	48	4.8	22	2.1
	계	2,020	100.0	1,012	100.0	1,008	100

3. 조작적 정의

본 연구는 한국행정연구원에서 생산한 “한국의 공사조직 구성원 인식 비교 조사”의 설문 문항 중 포용적 리더십 3문항, 혁신 행동 3문항, 주도성 5문항, 의사결정 자율성 3문항, 조직 유형 1문항을 추출하여 활용하였으며 <표 2>와 같다.

<표 2> 측정 도구

구분		설문 문항
독립 변수	포용적 리더십	· “나의 상사는 내가 필요로 할 때 나의 애로사항을 들어줄 준비가 되어 있다” · “나의 상사는 나에게 문제가 생기면 언제든지 의견을 구할 수 있다” · “나의 상사는 조직에 문제가 생기면 언제든지 직원들과 함께 해결방안을 토론했을 수 있다” · “1: 전혀 동의하지 않음, 2: 별로 동의하지 않음, 3: 보통, 4: 약간 동의함, 5: 매우 동의함”
종속 변수	혁신 행동	· “나는 직무를 더 잘 수행하기 위해 새로운 방법을 시도한다” · “나는 업무 수행 방식을 개선하기 위한 새로운 아이디어를 생각해낸다” · “나는 주요 업무 수행 방식에 새로운 변화를 시도한다” · “1: 전혀 동의하지 않음, 2: 별로 동의하지 않음, 3: 보통, 4: 약간 동의함, 5: 매우 동의함”
매개 변수	주도성	· “나는 내 아이디어에 대한 장애물을 찾아내고 극복하는 것을 좋아한다” · “내 아이디어가 실현되는 것 보다 더 흥미진진한 일은 없다” · “내가 믿는 것이 있다면 무슨 일이 있어도 나는 그것을 실현시킬 것이다” · “나는 항상 더 나은 방법을 찾으려고 노력한다” · “나는 현 상태를 바꾸려고 도전하는 것을 좋아한다” · “1: 전혀 동의하지 않음, 2: 별로 동의하지 않음, 3: 보통, 4: 약간 동의함, 5: 매우 동의함”
조절 변수1	의사결정 자율성	· “나는 직무를 수행하면서 주도적으로 업무에 대해 판단할 수 있는 기회가 있다” · “나는 직무를 수행하면서 많은 의사결정을 스스로 내릴 수 있다” · “내가 맡은 직무는 나의 의사결정에 있어 상당한 자율성을 제공한다” · “1: 전혀 동의하지 않음, 2: 별로 동의하지 않음, 3: 보통, 4: 약간 동의함, 5: 매우 동의함”
조절 변수2	조직 유형	· 더미변수(“0: 민간업체 근무, 1: 공무원으로 근무”)
통제 변수	성별	· 더미변수(“0: 남성, 1: 여성”)
	연령	· 연속변수(“20세 ~ 64세”)
	근무연수	· 연속변수(“1년~42년”)
	최종학력	· “1: 고졸 이하, 2: 전문대학 졸업, 3: 대학(4년제) 졸업, 4: 대학원 석사 졸업, 5: 대학원 박사 졸업”

독립변수인 포용적 리더십 문항은 “나의 상사는 내가 필요로 할 때 나의 애로사항을 들어줄 준비가 되어 있다”, “나의 상사는 나에게 문제가 생기면 언제든지 의견을 구할 수 있다” 등 총 3개 문항(1점: “전혀 동의하지 않음” ~ 5점: “매우 동의함”)으로 구성하였다.

종속변수인 혁신 행동 문항은 “나는 직무를 더 잘 수행하기 위해 새로운 방법을 시도한다”, “나는 업무 수행 방식을 개선하기 위한 새로운 아이디어를 생각해낸다” 등 총 3개 문항(1점: “전혀 동의하지 않음” ~ 5점: “매우 동의함”)으로 구성하였다.

매개변수인 주도성 문항은 “나는 내 아이디어에 대한 장애물을 찾아내고 극복하는 것을 좋아한다”, “내 아이디어가 실현되는 것 보다 더 흥미진진한 일은 없다” 등 총 5개 문항(1점: “전혀 동의하지 않음” ~ 5점: “매우 동의함”)으로 구성하였다.

조절변수인 의사결정 자율성 문항은 “나는 직무를 수행하면서 주도적으로 업무에 대해 판단할 수 있는 기회가 있다”, “나는 직무를 수행하면서 많은 의사결정을 스스로 내릴 수 있다” 등 총 3개 문항(1점: “전혀 동의하지 않음” ~ 5점: “매우 동의함”)으로 구성하였다. 또한, 또 다른 조절변수인 조직 유형은 집단 간 차이를 확인하기 위해 민간 업체 근무(0)와 공무원 근무(1)로 코딩된 더미변수로 측정하였다.

마지막으로 통제변수인 성별은 더미변수(0: 남성, 1: 여성)로 처리하였으며, 연령(20세 ~ 64세)과 근무연수(1년 ~ 42년)는 연속변수로 측정하였다. 최종학력은 고졸 이하(1점)부터 대학원 박사 졸업(5점)까지의 5점 척도로 구성하였다.

IV. 연구결과

1. 타당도 및 신뢰도

본 연구의 변수인 포용적 리더십, 주도성, 의사결정 자율성, 혁신 행동의 신뢰도와 타당도 분석 결과는 <표 3>과 같다.

〈표 3〉 타당도 및 신뢰도

구분		주도성	포용적 리더십	의사결정 자율성	혁신 행동
주도성1		0.769	0.055	0.117	0.267
주도성2		0.792	0.074	0.101	0.151
주도성3		0.726	0.114	0.206	0.104
주도성4		0.692	0.068	0.159	0.224
주도성5		0.691	0.050	0.128	0.326
의사결정 자율성1		0.205	0.200	0.820	0.134
의사결정 자율성2		0.193	0.136	0.868	0.152
의사결정 자율성3		0.166	0.196	0.851	0.129
포용적 리더십1		0.071	0.911	0.152	0.087
포용적 리더십2		0.086	0.912	0.179	0.094
포용적 리더십3		0.111	0.876	0.170	0.111
혁신 행동1		0.253	0.117	0.128	0.815
혁신 행동2		0.298	0.090	0.181	0.813
혁신 행동3		0.299	0.112	0.119	0.807
KMO		0.880			
고유 값		3.075	2.588	2.406	2.323
분산설명비율(%)		21.967	18.483	17.183	16.590
누적분산비율(%)		21.967	40.449	57.632	74.222
문항 수		5	3	3	3
신뢰도	전 체	0.840	0.915	0.877	0.854
	공공조직	0.853	0.924	0.898	0.881
	민간조직	0.822	0.904	0.829	0.816
Harman 단일요인	전체 문항 수	14			
	제1요인 고유 값	5.649			
	제1요인 분산설명비율	40.35			

탐색적 요인분석 결과 요인적재량 수치가 0.691 이상으로 나타나 타당성이 확보되었고, 신뢰도는 전체 및 조직 유형별 분석에서 모두 0.816 이상으로 나타나 측정 도구의 내적 일관성을 확보하였다. 표본 적절성을 나타내는 KMO 수치는 0.880으로 나타나 적합한 것으로 확인되었으며, 요인분석 결과 도출된 4개 요인의 누적분산 설명 비율은 74.22%로 나타나 변수들의 설명력이 충분한 것으로 판단되었다.

동일 응답자의 자기보고 방식으로 모든 변수가 동일 시점에 측정됨에 따라 공통방법편의의 가능성을 점검하기 위하여 Harman의 단일요인 검사를 실시하였다. 전체 측정문항을 대상으로 비회전 단일요인 검토를 수행한 결과 제1요인의 분산 설명력은

40.35%로 나타나 일반적으로 활용되는 기준치인 50%를 하회하였다. 따라서 동일방법 편이가 본 연구 결과를 심각하게 왜곡할 가능성은 상대적으로 제한적인 것으로 판단하였다. 다만 Harman의 단일요인 검사는 예비적 점검에 해당하므로, 공통방법편의 가능성을 완전히 배제하는 것은 아니며 이에 대한 해석에는 신중할 필요가 있다.

수렴타당도 및 판별타당도를 보다 엄밀하게 검토하기 위하여 평균분산추출값(AVE), 개념신뢰도(CR), 그리고 Fornell-Larcker 기준을 확인하였다. 분석 결과, 모든 구성개념의 AVE는 0.50 이상, CR은 0.70 이상으로 나타나 수렴타당도가 확보된 것으로 판단되었다. 또한 Fornell-Larcker 기준에 따른 판별타당도 역시 전반적으로 충족하는 것으로 확인되었다.

〈표 4〉 수렴타당도 및 판별타당도 분석 결과

변수	수렴타당도				판별타당도			
	문항	AVE	CR	판정	주도성	자율성	리더십	혁신행동
주도성	5	0.512	0.839	기준 충족	0.715			
의사결정 자율성	3	0.697	0.873		0.424	0.835		
포용적 리더십	3	0.783	0.915		0.238	0.396	0.885	
혁신 행동	3	0.653	0.849		0.599	0.388	0.279	0.808

2. 주요 변수의 기술통계 및 상관관계 검정

본 연구는 조직 유형(공공 및 민간)에 따라 주요 변수인 포용적 리더십, 의사결정 자율성, 주도성, 혁신 행동에 차이가 존재하는지 검증하기 위해 독립표본 t-검정을 실시하였으며, 분석 결과는 〈표 5〉에 제시하였다.

〈표 5〉 주요 변수의 기술통계 및 집단 간 차이 분석

변수	조직유형	N	평균	표준편차	t	p	Cohen's d
포용적 리더십	전체	2,020	3.18	1.05	2.846	.004**	0.127
	민간조직	1,008	3.24	1.01			
	공공조직	1,012	3.11	1.09			
의사결정 자율성	전체	2,020	3.34	0.92	10.169	.000***	0.452
	민간조직	1,008	3.55	0.78			
	공공조직	1,012	3.14	0.99			

주도성	전체	2,020	3.60	0.72	-	-	-
	민간조직	1,008	3.62	0.65	1.170	.242	0.052
	공공조직	1,012	3.58	0.78			
혁신 행동	전체	2,020	3.56	0.80	-	-	-
	민간조직	1,008	3.54	0.73	-0.934	.350	-0.042
	공공조직	1,012	3.57	0.87			

먼저, 독립변수인 포용적 리더십과 조절변수인 의사결정 자율성에서 조직 유형에 따른 통계적으로 유의미한 평균 차이가 확인되었다. 구체적으로 포용적 리더십의 경우 민간조직($M=3.24$) 종사자가 공공조직($M=3.11$) 종사자에 비해 해당 변수를 유의하게 높게 지각하는 것으로 나타났다($t=2.846$, $p<.01$). 의사결정 자율성 또한 민간조직($M=3.55$)이 공공조직($M=3.14$)보다 통계적으로 유의미하게 높은 수준을 보였다($t=10.169$, $p<.001$).

이에 반해 매개변수인 주도성과 종속변수인 혁신 행동에서는 조직유형에 따른 단순 평균 차이가 통계적으로 유의하지 않았다. 주도성의 경우 두 집단 간 평균 차이가 통계적 임계치를 넘지 않았으며($t=1.170$, $p=.242$), 혁신 행동 역시 조직유형별로 유의한 차이가 확인되지 않았다($t=-0.934$, $p=.350$). 따라서 이러한 결과는 주도성과 혁신 행동이 조직유형에 따라 단순 평균 수준에서 명확히 구분된다고 보기 어렵다는 점을 보여주며, 이후 회귀분석에서 통제변수를 포함하였을 때 나타나는 조직 유형 효과는 단순 평균 비교와는 다른 조건부 차원에서 추가적으로 검토될 필요가 있다.

상관관계 분석 및 다중공선성 진단 결과는 <표 6>과 같다.

첫째, 전체 집단을 대상으로 주요 변수 간 상관관계를 분석한 결과 종속변수인 혁신 행동은 주도성($r=.593$, $p<.01$), 의사결정 자율성($r=.385$, $p<.01$), 포용적 리더십($r=.274$, $p<.01$)과 모두 통계적으로 유의미한 양(+)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 매개변수인 주도성 또한 의사결정 자율성($r=.428$, $p<.01$) 및 포용적 리더십($r=.242$, $p<.01$)과 유의한 양(+)의 상관관계를 나타내고 있었다.

〈표 6〉 상관관계 분석

구분		1	2	3	4	5	6	7	VIF
전체	성별(0=남, 1=여)	1							
	연령	-.251**	1						
	근무연수	-.224**	.748**	1					
	최종학력	-.010	.000	.015	1				
	포용적 리더십	-.079**	.044*	.041	-.014	1			1.199
	의사결정 자율성	-.115**	.230**	.253**	.003	.399**	1		1.381
	주도성	-.108**	.247**	.216**	.086**	.242**	.428**	1	1.233
	혁신 행동	-.085**	.174**	.152**	.093**	.274**	.385**	.593**	
공공 조직	성별(0=남, 1=여)	1							
	연령	-.226**	1						
	근무연수	-.192**	.840**	1					
	최종학력	-.005	.117**	.031	1				
	포용적 리더십	-.106**	.065*	.093**	-.044	1			1.188
	의사결정 자율성	-.129**	.186**	.221**	.007	.392**	1		1.339
	주도성	-.079*	.289**	.270**	.058	.213**	.391**	1	1.186
	혁신 행동	-.056	.240**	.208**	.080*	.250**	.383**	.578**	
민간 조직	성별(0=남, 1=여)	1							
	연령	-.260**	1						
	근무연수	-.242**	.657**	1					
	최종학력	-.039	.009	.066*	1				
	포용적 리더십	-.041	-.008	-.032	.038	1			1.207
	의사결정 자율성	-.073*	.183**	.233**	.097**	.404**	1		1.480
	주도성	-.141**	.211**	.155**	.133**	.278**	.498**	1	1.342
	혁신 행동	-.125**	.132**	.102**	.105**	.310**	.427**	.618**	

주: N=2,020(공공조직 N=1,012, 민간조직 N=1,008), * $p < .05$, ** $p < .01$

둘째, 공공 조직에서의 상관관계를 분석한 결과 혁신 행동은 주도성($r=.578$, $p < .01$), 의사결정 자율성($r=.383$, $p < .01$), 포용적 리더십($r=.250$, $p < .01$) 순으로 유의한 양(+)의 상관관계를 나타내고 있었다.

셋째, 민간 조직의 경우에도 혁신 행동과 주도성($r=.618$, $p < .01$), 의사결정 자율성($r=.427$, $p < .01$), 포용적 리더십($r=.310$, $p < .01$) 간 모두 유의한 양(+)의 상관관계가 나타나 전체 및 공공 조직과 일관된 경향을 보였다.

넷째, 독립변수들 간 다중공선성 진단을 위하여 VIF(분산팽창계수)를 산출한 결과 전체 데이터 기준 포용적 리더십(1.199), 의사결정 자율성(1.381), 주도성(1.233)으로

나타났다. 공공 및 민간 조직별 분석에서도 VIF 수치는 최소 1.188에서 최대 1.480 사이로 나타나 일반적인 판단 기준인 10 미만을 하회하여 변수 간 다중공선성 문제는 없는 것으로 확인되었다.

3. 가설검증

본 연구는 포용적 리더십(X)이 주도성(M)을 매개하여 혁신 행동(Y)에 미치는 영향에서 의사결정 자율성(W)과 조직유형(Z)의 조절효과 및 조절된 조절된 매개효과를 검증하기 위하여 SPSS Process Macro Model 12번을 활용하여 분석하였다. 성별, 연령, 근무연수, 최종학력을 통제변수로 투입하였으며, 부트스트랩 신뢰수준 95%, 샘플 수 5,000개를 설정하였다. 이분산성 통제를 위해 HC3 표준오차를 사용하였으며 분석 결과는 <표 7>, <표 8>과 같으며, 상호작용 효과의 시각화는 <그림 2>, <그림 3>과 같다.

<표 7> 회귀분석(매개 / 종속변수 모형) 및 상호작용 검정 결과

구분		Model 1. 매개변수 모형 (종속변수: 주도성)			Model 2. 종속변수 모형 (종속변수: 혁신 행동)		
		Coeff	SE	t	Coeff	SE	t
상수항		2.7106	0.0954	28.4269***	1.2711	0.1198	10.6062***
X(독립변수)	포용적 리더십	0.0592	0.0232	2.5534*	0.0823	0.0233	3.5307***
M(매개변수)	주도성	-	-	-	0.5511	0.0271	20.3153***
W(조절변수1)	의사결정 자율성	0.3582	0.0323	11.0763***	0.1229	0.0291	4.2292***
Z(조절변수2)	조직 유형	0.1435	0.0311	4.6157***	0.1026	0.031	3.3068**
상호작용항	X × W	0.0696	0.0278	2.5065*	0.0243	0.0246	0.9866
	X × Z	-0.0013	0.0323	-0.0415	0.0069	0.0332	0.2065
	W × Z	-0.0901	0.0415	-2.1732*	0.0194	0.0377	0.5129
	X × W × Z	-0.0275	0.0343	-0.8004	0.0352	0.0331	1.0651
C(통제변수)	성별	-0.0318	0.03	-1.0584	-0.0006	0.0292	-0.0222
	연령	0.014	0.0021	6.5635***	0.0033	0.0023	1.4503
	근무연수	-0.0006	0.0022	-0.2617	-0.0004	0.0023	-0.1576
	최종학력	0.0782	0.0169	4.6197***	0.0358	0.0174	2.0514*
Model 요약	R ²	0.2414			0.4019		
	F	55.7769***			102.1816***		
매개변수 모형(주도성)에서의 조절효과 검정							
구 분		값			F(p)		
최고차 상호작용 (X × W × Z) R ² 증가		0.0004			0.6407		

조건부 X × W 상호작용 (민간, Z=0)	0.0696			6.2828*			
조건부 X × W 상호작용 (공공, Z=1)	0.0421			4.3866*			
포용적 리더십(X)의 주도성(M)에 대한 조건부 효과(단순 기울기)							
의사결정자율성(W)	조직유형(Z)	Effect	SE(HC3)	t	p	LLCI	ULCI
-0.899(M-SD)	0(민간)	-0.0033	0.0402	-0.0827	0.9341	-0.0822	0.0755
-0.899(M-SD)	1(공공)	0.02	0.0285	0.7032	0.482	-0.0358	0.0758
0(M)	0(민간)	0.0592	0.0232	2.5534	0.0107	0.0137	0.1047
0(M)	1(공공)	0.0579	0.0224	2.587	0.0097	0.014	0.1018
0.899(M+SD)	0(민간)	0.1218	0.0266	4.5868	<.001	0.0697	0.1739
0.899(M+SD)	1(공공)	0.0958	0.0291	3.2933	0.001	0.0387	0.1528

주: N=2,020(공공조직 N=1,012, 민간조직 N=1,008), *p<.05, **p<.01, ***p<.001

LLCI: 95% 신뢰구간 내 부트스트랩 하한값 / ULCI: 95% 신뢰구간 내 부트스트랩 상한 값

가설 1은 포용적 리더십이 혁신 행동에 미치는 영향에 관한 것으로 <표 7>의 Model 2 분석 결과 포용적 리더십이 혁신 행동에 유의한 정(+)의 직접효과가 있는 것으로 나타났다(B=.0823, t=3.5307***). 이는 포용적 리더십이 강할수록 구성원의 혁신 행동이 향상됨을 의미하며, 이러한 관계는 성별, 연령, 근무연수, 최종학력을 통제한 이후에도 일관되게 유지되었다. <그림 3>에서도 포용적 리더십 수준이 높아질수록 혁신 행동 예측값이 자율성 수준과 조직유형에 관계없이 전반적으로 상승하는 패턴이 확인되었다. 이에 따라 가설 1은 지지되었다.

가설 2는 포용적 리더십이 주도성에 미치는 영향으로 <표 7>의 Model 1 분석 결과 포용적 리더십은 주도성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(B=.0592, t=2.5534*). 이는 포용적 리더십이 구성원으로 하여금 주도적·능동적 행동을 취하도록 촉진하는 기제로 기능함을 실증하는 결과이다. <그림 2>에서 포용적 리더십 수준이 증가할수록 주도성 예측값이 상승하는 양상이 자율성 및 조직유형 패널에 걸쳐 일관되게 관찰되었으며, 이에 따라 가설 2는 지지되었다.

가설 3은 주도성이 혁신 행동에 미치는 영향에 관한 것으로 <표 7>의 Model 2 분석 결과 주도성은 혁신 행동에 가장 강력한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(B=.5511, t=20.3153***). 이는 본 연구에 투입된 모든 변수 중 주도성의 비표준화 회귀계수 기준으로 주도성의 회귀계수가 크게 나타났으며, 구성원의 능동적 행동이 혁신 행동 창출의 핵심 행동 기제임을 시사한다고 할 수 있다. 이에 따라 가설 3은 지지되었다.

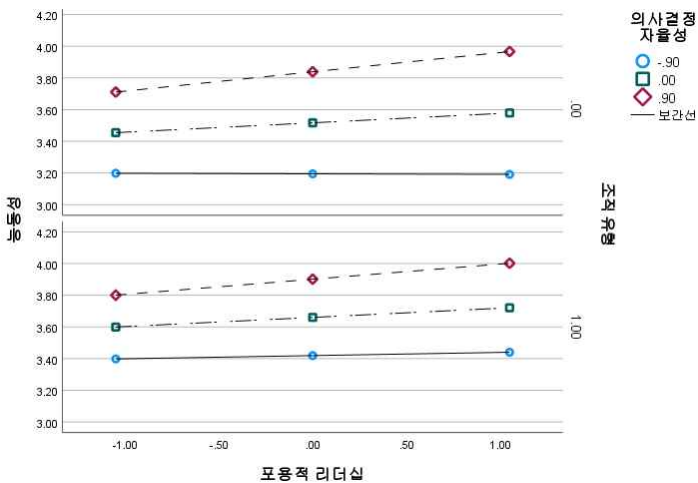
가설 4는 의사결정 자율성이 포용적 리더십과 주도성 간의 관계를 조절하는지에

관한 것으로 <표 7>의 Model 1 분석 결과 포용적 리더십과 의사결정 자율성의 상호작용($X \times W$)이 주도성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($B = .0696$, $t = 2.5065^*$). 조직유형별 조건부 $X \times W$ 상호작용 검증에서도 민간조직($F = 6.2828$, $p = .012$)과 공공조직($F = 4.3866$, $p = .036$) 모두 유의하게 나타났다. <표 8>의 의사결정 자율성 수준별 단순 기울기 분석 결과 자율성이 낮은 수준(-1SD)에서는 민간조직($B = -.0033$, $p = .9341$)과 공공조직($B = .0200$, $p = .482$) 모두 포용적 리더십의 주도성 효과가 유의하지 않았으나 자율성이 평균 수준에서는 민간조직($B = .0592$, $p = .0107$)과 공공조직($B = .0579$, $p = .0097$), 높은 수준(+1SD)에서는 민간조직($B = .1218$, $p < .001$)과 공공조직($B = .0958$, $p = .001$) 모두 유의한 정(+)의 효과가 확인되어 자율성 수준이 높아질수록 포용적 리더십이 주도성에 미치는 효과가 점차 강화되는 양상이 나타났다. <그림 2>에서도 자율성이 높은 수준(+1SD)일 때 포용적 리더십-주도성 관계의 기울기가 가장 가파르게 나타나는 패턴이 시각적으로 확인되어, 의사결정 자율성이 포용적 리더십의 효과를 발현시키는 구조적 경계조건(boundary condition)으로 기능함이 실증되었다. 이에 따라 가설 4는 지지되었다.

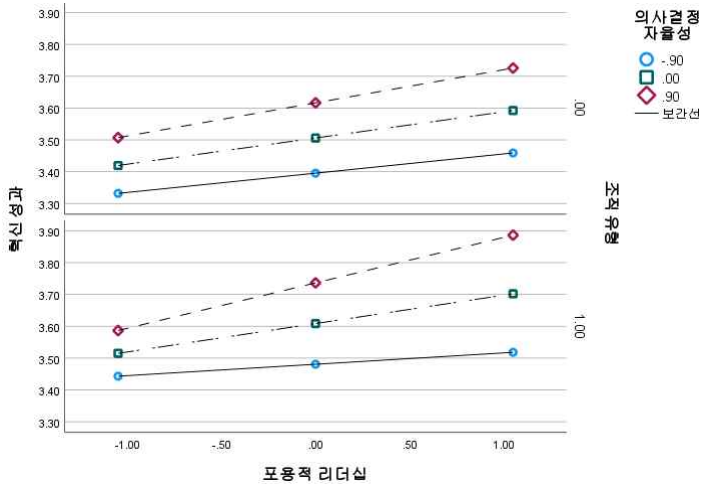
가설 5는 포용적 리더십이 주도성을 매개로 혁신 행동에 미치는 간접효과가 의사결정 자율성 수준에 따라 조건부로 나타나는지에 관한 것이다. <표 8>의 조건부 간접효과 분석 결과 의사결정 자율성이 평균 수준일 때 민간조직(Effect = .0326, 95% Boot CI [.0072, .0575])과 공공조직(Effect = .0319, 95% Boot CI [.0073, .0569]) 모두 신뢰구간이 0을 포함하지 않아 유의한 간접효과가 확인되었다. 의사결정 자율성이 높은 수준(+1SD)에서도 민간조직(Effect = .0671, 95% Boot CI [.0387, .0982])과 공공조직(Effect = .0528, 95% Boot CI [.0213, .0862]) 모두 유의한 간접효과가 나타났다. 반면 의사결정 자율성이 낮은 수준(-1SD)에서는 민간조직(Effect = -.0018, 95% Boot CI [-.0462, .0405])과 공공조직(Effect = .0110, 95% Boot CI [-.0205, .0409]) 모두 신뢰구간이 0을 포함하여 유의하지 않았다. 이는 가설 4에서 확인된 $X \rightarrow M$ 경로의 조절 효과가 혁신 행동에 대한 간접효과로 전달되는 구조, 즉 의사결정 자율성이 일정 수준 이상 확보된 조건에서만 포용적 리더십이 주도성을 충분히 활성화하고 이를 통해 혁신 행동을 제고하는 조절된 매개 메커니즘이 작동함을 실증적으로 보여준다. <그림 2>와 <그림 3>에서 자율성이 높을수록 포용적 리더십과 주도성 관계의 기울기가 강화되고 이것이 혁신 행동의 상승으로 연결되는 흐름이 시각적으로도 확인된다. 이에 따라 가설 5는 지지되었다.

가설 6은 의사결정 자율성에 의한 조절된 매개효과가 조직유형에 관계없이 민간 조직과 공공조직 모두에서 유의하게 나타나는지에 관한 것이다. <표 8>의 조건부 조절된 매개지수 분석 결과 민간조직의 조절된 매개지수는 .0384(BootSE = .0152, 95% Boot CI [.0088, .0692])로, 공공조직은 .0232(BootSE = .0112, 95% Boot CI [.0018, .0459])로 산출되었으며, 두 집단 모두 신뢰구간이 0을 포함하지 않아 유의한 조절된 매개효과가 확인되었다. 이는 본 연구 자료와 관측변수 기반 분석모형 범위 내 의사결정 자율성이 포용적 리더십 → 주도성 → 혁신행동의 간접경로를 조건화하는 양상이 두 집단 모두 관찰되었음을 의미한다. 하지만 이러한 결과를 두 집단 간 메커니즘의 완전한 동일성이나 보편적 관리 원리의 확증으로 확대 해석하기보다 현재 모형에서 유사한 방향의 조건부 패턴이 확인된 것으로 이해하는 것이 보다 타당하다.

〈그림 2〉 포용적 리더십의 주도성에 대한 조건부 효과



〈그림 3〉 포용적 리더십의 혁신 행동에 대한 조건부 효과



가설 7은 조직유형에 따라 구성원의 주도성과 혁신 행동 수준에 유의한 차이가 있으며 공공조직이 민간조직보다 높은 수준을 나타내는지에 관한 것이다. 〈표 8〉의 Model 1 분석 결과 조직유형의 주 효과는 주도성에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며($B = .1435, t = 4.6157^{***}$), Model 2 분석 결과에서도 혁신 행동에 유의한 정(+)의 영향이 확인되었다($B = .1026, t = 3.3068^{**}$). 조직 유형(공공=1, 민간=0)을 고려하면 공공조직이 민간조직에 비해 통제변수를 고려한 이후에도 주도성과 혁신 행동 수준이 유의하게 높음을 의미한다. 다만 이러한 결과는 앞서 제시한 〈표 5〉의 독립표본 t-검정에서 주도성($t = 1.170, p = .242$)과 혁신 행동($t = -.934, p = .350$) 모두 조직유형 간 단순 평균 차이가 유의하지 않은 것으로 나타난 결과와 표면적으로 상이하게 보일 수 있다. 이러한 차이는 두 분석이 서로 상반된 결과를 제시한다기보다 서로 다른 수준의 비교를 수행하고 있음을 의미한다. 즉, t-검정은 통제변수를 고려하지 않은 무조건적 평균 차이를 제시하는 반면, 회귀분석은 성별, 연령, 근무연수, 최종학력을 통제한 상태에서 조직유형의 조건부 효과를 추정한다. 본 연구의 상관관계 분석에서 연령과 최종학력은 주도성 및 혁신 행동과 정(+)의 관련성을 보였으므로 조직유형별 표본 구성의 차이가 단순 평균 비교에서는 효과를 상쇄하거나 희석시켰을 가능성을 배제할 수 없다. 또한 본 연구의 주도성과 혁신 행동은 모두 동일 응답자의 자기평가에 근거한 지표이므로 공공조직 구성원이 자신과 소속 조직을 보다 긍정적으로 제시하려는 자기고양 또

는 사회적 바람직성 편향의 영향을 받았을 가능성도 함께 고려할 필요가 있다 (Donaldson & Grant-Vallone, 2002; Podsakoff et al., 2003). 특히 혁신 행동과 주도성은 조직 내에서 규범적으로 바람직한 특성으로 인식되기 때문에 공공조직 응답자들이 실제 행동 수준보다 자신의 변화지향성을 더 높게 보고했을 가능성을 완전히 배제하기는 어렵다(Conway & Lance, 2010). 따라서 공공조직의 상대적으로 높은 추정치를 곧바로 실제 혁신 역량의 우위로 해석하기보다는, 표본구성 효과와 자기보고식 응답 편향 가능성을 함께 고려한 조건부 결과로 해석하는 것이 보다 타당하다. 공공조직 구성원이 공익적 가치와 내재적 보상을 중시하는 경향이 있다는 기존 논의는 이러한 결과를 이해하는 하나의 이론적 배경이 될 수 있으나(김현정·김란, 2025; Rainey, 1982) 본 연구 자료만으로 그 기제를 직접 검증한 것은 아니므로 해석은 신중할 필요가 있다. 이러한 점에서 가설 7은 단순 평균 수준에서는 지지되지 않았으나, 통제변수를 포함한 조건부 모형에서는 제한적으로 지지되었다고 판단하였다.

〈표 8〉 조건부 직·간접효과 및 조절된(삼원상호작용) 매개효과 검정

포용적 리더십(X)의 혁신 행동(Y)에 대한 조건부 직접효과							
의사결정자율성(W)	조직유형(Z)	직접효과	SE(HC3)	t(p)	p	LLCI	ULCI
-0.899(M-SD)	0(민간)	0.0605	0.0359	1.6882	0.0915	-0.0098	0.1308
-0.899(M-SD)	1(공공)	0.0357	0.0314	1.1369	0.2557	-0.0259	0.0973
0(M)	0(민간)	0.0823	0.0233	3.5307	0.0004	0.0366	0.1281
0(M)	1(공공)	0.0892	0.0241	3.7032	0.0002	0.042	0.1364
0.899(M+SD)	0(민간)	0.1041	0.0279	3.7295	0.0002	0.0494	0.1589
0.899(M+SD)	1(공공)	0.1427	0.0314	4.5449	<.001	0.0811	0.2043
조건부 간접효과: 포용적 리더십 → 주도성 → 혁신 행동(부트스트랩: 5,000)							
의사결정자율성(W)	조직유형(Z)	간접효과	BootSE	BootLLCI	BootULCI		
-0.899(M-SD)	0(민간)	-0.0018	0.0217	-0.0462	0.0405		
-0.899(M-SD)	1(공공)	0.011	0.0155	-0.0205	0.0409		
0(M)	0(민간)	0.0326	0.0128	0.0072	0.0575		
0(M)	1(공공)	0.0319	0.0124	0.0073	0.0569		
0.899(M+SD)	0(민간)	0.0671	0.0151	0.0387	0.0982		
0.899(M+SD)	1(공공)	0.0528	0.0164	0.0213	0.0862		
조절된 조절된 매개효과(삼원상호작용 기반 조건부 간접효과 차이) 및 집단별 조절된 매개지수							
구 분		Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI		
조절된 조절된 매개지수		-0.0151	0.0187	-0.0524	0.0212		
조건부 조절된 매개지수(민간)		0.0384	0.0152	0.0088	0.0692		
조건부 조절된 매개지수(공공)		0.0232	0.0112	0.0018	0.0459		

주: N=2,020(공공조직 N=1,012, 민간조직 N=1,008), *p<.05, **p<.01, ***p<.001

LLCI: 95% 신뢰구간 내 부트스트랩 하한값 / ULCI: 95% 신뢰구간 내 부트스트랩 상한 값

가설 8은 포용적 리더십이 주도성을 매개로 혁신 행동에 미치는 간접효과에 대한 의사결정 자율성의 조절효과가 조직유형에 따라 달라지는지를 검증하는 것이다. <표 8>의 조절된 조절된 매개지수(Index of moderated moderated mediation)는 -.0151 (BootSE = .0187, 95% Boot CI [-.0524, .0212])로 산출되었으며, 신뢰구간이 0을 포함하여 통계적으로 유의하지 않았다. 또한 <표 7>의 Model 1(주도성) 3원 상호작용항($X \times W \times Z$) 역시 유의하지 않았고($B = -.0275$, $p = .4236$), 3원 상호작용의 설명력 증가 분도 통계적 유의성을 충족하지 못하였다($\Delta R^2 = .0004$, $F = .6407$, $p = .4236$). 이러한 결과는 의사결정 자율성이 포용적 리더십 → 주도성 → 혁신 행동 간접경로를 조절하는 강도가 조직유형에 따라 통계적으로 유의하게 다르다고 보기 어렵다는 점을 의미한다. 민간과 공공 각각에서 조절된 매개효과가 관찰되었다 하더라도 두 집단 간 효과 차이 자체가 통계적으로 유의하지 않은 이상 이를 메커니즘의 보편성이나 동일성의 확증으로 해석하는 것은 신중할 필요가 있다. 따라서 본 연구의 자료와 분석 범위에서는 집단 간 차별적 조절된 매개효과를 확인하지 못한 것으로 보는 것이 타당하며, 이에 따라 가설 8은 기각되었다.

V. 결론

1. 연구결과 요약

본 연구는 조직구성원의 혁신 행동과 포용적 리더십, 주도성, 의사결정 자율성 간의 구조적 관계를 분석하고 이러한 과정에서 주도성의 매개효과와 의사결정 자율성의 조절효과, 그리고 조직 유형(공공/민간)에 따른 구조적 관계의 차이를 통합적으로 검증하였다. 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 포용적 리더십은 혁신 행동과 주도성에 각각 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 주도성은 포용적 리더십과 혁신 행동 간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 상사의 개방성과 수용성이 구성원에게 심리적 안전감을 부여하여 역할 외 행동을 유도한다는 사회교환이론의 호혜성 기제를 실증적으로 지지한다(정의정·신호철, 2025; Blau, 2017). 또한, 포용적 리더십이 잠재된 성향을 행동으로 발현시키는 상황적 단서로 작용한다는 특성활성화이론과 주도적 동기가 아이디어 창출 및 실

행으로 이어진다는 주도적 동기 모형의 논리적 타당성을 재확인한 결과이다(박소희, 2025; Parker, Bindl & Strauss, 2010).

둘째, 의사결정 자율성은 포용적 리더십이 주도성에 미치는 영향을 정(+)의 방향으로 조절하였으며, 포용적 리더십이 주도성을 매개로 혁신 행동에 미치는 간접효과 역시 의사결정 자율성이 평균 이상 확보된 조건에서만 유의하게 나타났다. 이는 자율성 욕구가 충족될 때 개인의 내재적 동기가 극대화된다는 자기결정성이론을 뒷받침한다(김재인·문국경, 2025; Ryan & Deci, 2020). 즉, 포용적 리더의 지지라는 '심리적 단서'는 의사결정 자율성이라는 행동 실행의 구조적 여지가 동반될 때 비로소 실제 혁신 행동과의 관련성이 보다 분명하게 나타남을 보여준다(박소희, 2025; Tett & Burnett, 2003).

셋째, 조직 유형(공공/민간)에 따른 차이를 분석한 결과 통제변수를 고려한 상태에서 공공조직 구성원이 민간조직 구성원보다 주도성과 혁신 행동 수준이 유의하게 높은 것으로 나타났다. 이는 공공조직 구성원이 내재적 보상과 공공서비스 가치에 더 높은 비중을 두어 변화지향적 태도가 강하게 발현된다는 공공부문 특수성 논의와 부합한다(김현정·김란, 2025; Rainey, 1982). 공공부문 특수성 논의와 일정 부분 부합하는 결과로 해석될 수 있으나 본 연구는 횡단면 자료를 활용한 관계 분석이라는 점에서 그러한 기제를 직접 입증한 것은 아니라는 한계가 있다. 반면, 의사결정 자율성에 의한 조절된 매개효과는 양 집단 모두 유의하게 나타났으며 그 조절 강도의 차이는 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 인간의 기본 심리욕구가 주도성으로 발현되는 메커니즘은 조직 환경의 차이를 뛰어넘어 공·사 조직 모두에서 유사한 조건부 패턴이 관찰되었음을 보여주지만, 그 자체가 작동 메커니즘의 동일성을 엄밀하게 입증하는 것으로 해석되기는 어렵다.

2. 이론적·정책적 함의

본 연구의 함의는 다음과 같다.

첫째, 조직행태론에서 '의사결정 자율성'이 지니는 이론적 지위를 격상하고 접근 패러다임의 전환을 제시하였다. 기존 연구에서 자율성은 직무 만족이나 몰입을 높이는 여러 직무 자원 중 하나로 평면적으로 취급되었다(Doblinger, 2023; Zychová et al., 2024). 그러나 본 연구는 자기결정성이론을 적용하여 자율성이 결여될 경우 아무리 홀

를 통한 포용적 리더십이 존재해도 주도성이 혁신으로 발현되지 못함을 조절된 매개모형으로 입증하였다. 즉, 자율성을 혁신의 단순한 선행요인이 아닌 리더십 효과의 생사를 가르는 결정적 경계조건으로 재정립하였다.

둘째, 본 연구는 비교행정론의 일반적 전통과 공공부문 특수성 논의를 조직행태론적 관점에서 다시 검토할 수 있는 경험적 단서를 제공하였다. 공공조직이 통제 이후 조건부 모형에서 상대적으로 높은 주도성과 혁신행동 예측값을 보였으나 이러한 차이가 공공조직의 고유한 동기구조에서 비롯된 것인지 아니면 직급·직무유형과 같은 미 통제 조직특성의 반영인지는 본 연구만으로 분명히 구분하기 어렵다. 따라서 향후 공공·민간 비교 연구는 조직 간 수준 차이뿐 아니라 직급, 직무특성, 역할 수준 등 보다 직접적인 조직행태 요인을 함께 통제함으로써 공공부문 특수성과 보편적 작동 원리의 관계를 엄밀하게 검토할 필요가 있다.

셋째, 조직 내 리더십 평가 및 개발 패러다임의 근본적인 전환이 요구된다. 혁신은 본질적으로 불확실성과 실패의 위험을 수반하므로 실무진의 상향식 혁신을 유도하기 위해서는 실패를 용인하고 개방적으로 소통하는 포용적 리더십이 필수적이다(Asghar et al., 2023). 따라서 조직은 관리자 역량 평가나 승진자 교육 과정에서 전통적인 지시·통제형 리더십 지표를 탈피하고, 하급자 의견 경청 및 문제해결 지원 빈도 등 포용적 행동 지표를 핵심 역량으로 적극 도입해야 한다.

넷째, 혁신 임계치를 넘기 위한 형식주의 타파와 실질적 권한 위임 중심의 직무 재설계가 필요하다. 연구 결과는 상사의 심리적 지지만으로 혁신 행동이 충분히 기대되기 어렵고, 구성원 스스로 업무를 판단하고 실행할 수 있는 재량이 함께 보장될 필요가 있음을 시사한다. 이는 미시적 관리와 경직된 조직문화가 가장 큰 장애물임을 시사한다. 따라서 조직은 과업 수행 방식과 우선순위 설정에 있어 실질적인 재량을 부여하는 방향으로 조직 구조를 유연하게 분권화해야 한다.

다섯째, 공공부문 특성을 고려한 혁신 촉진 전략은 구성원의 내재적 동기만을 강조하기보다 실제 업무 수행 과정에서 자율성과 역할 재량이 어떻게 배분되고 있는지 함께 점검하는 방향으로 설계될 필요가 있다. 본 연구에서 공공조직이 조건부 모형에서 상대적으로 높은 주도성과 혁신행동 예측값을 보였으나 직급과 직무유형을 통제하지 못하였다는 점에서 이를 공공조직 구성원의 본질적 혁신 잠재력으로 단정하기는 어렵다. 따라서 공공부문 혁신 정책은 단순히 공공조직은 원래 혁신 잠재력이 높다는 전제에 기대기보다, 직급별 권한 배분, 실무자 재량 수준, 기획·현업 간 직무 특성 차이와

같은 실제 조직운영 조건을 함께 진단하고 조정하는 방식으로 보완될 필요가 있다.

3. 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 조직 구성원의 혁신 행동을 촉진하는 구조적 메커니즘을 공사 비교 관점에서 심도 있게 분석하였으나 다음과 같은 한계점을 지니며 이를 보완하기 위한 향후 연구방향을 제언한다.

첫째, 본 연구는 동일 시점에 자기보고식 설문을 통해 측정하는 횡단적 연구 설계를 채택하여 인과관계를 완벽하게 확인하기에 한계가 있다. 또한, 독립변수부터 종속변수까지 동일 응답자가 동일 시점에 측정하였으므로 공통방법편의의 가능성을 완전히 배제하기 어렵다. 본 연구에서 Harman의 단일요인 검사 결과 제1요인의 설명분산은 40.35%로 나타나 공통방법편의가 심각한 수준은 아닌 것으로 확인되었으나 이는 예비적 검토에 해당한다. 따라서 향후 연구는 독립변수와 종속변수의 측정 원천을 분리하거나 종단자료 및 잠재방법요인 통제모형을 활용하여 동일방법편의 문제를 보다 엄밀히 통제할 필요가 있다.

둘째, 조직 유형 측정 및 집단 간 비교 방법론이 지니는 구조적 한계이다. 본 연구는 2차 자료 특성상 조직 유형을 공공조직과 민간조직을 기계적으로 양분하는 이분법적 더미 변수로 처리하였으며, 조절된 조절된 매개효과의 지수 산출을 위해 Process Macro를 활용하였다(Hayes, 2018). 그러나 이러한 일차원적 접근은 공공과 민간 간의 복잡한 맥락적 차이를 완벽히 반영하지 못한다는 한계가 있다. 두 집단 간 메커니즘의 근본적 차이를 논하기 위해서는 공공과 민간이라는 상이한 맥락에서 구성원들이 각 변수를 동일한 개념으로 인식했는지 확인하는 측정동일성 검증이 선행되어야 하나 본 연구는 이를 실시하지 못하였다. 실제 조직들은 배타적 구분보다 통제 수준, 자금 조달 방식, 권위 구조 등에 따라 공공성 정도가 연속적으로 상이하게 나타난다(김진영, 2018; Bozeman, 2000). 따라서 향후 연구는 조직을 단순히 이분화하는 것을 넘어 구성원이 인식하는 다차원적 공공성 지표를 연속형 변수로 투입하여 현상을 보다 정밀하게 측정할 필요가 있다. 더불어 측정동일성 확보 후 다집단 구조방정식 모형을 적용하여 경로 계수를 직접 제약하고 비교하는 방식을 취한다면 공사조직 간 구조적 관계의 차이를 한층 더 엄밀하게 규명할 수 있을 것이다(Boyne, 2002; Rainey, 2020).

셋째, 본 연구는 조직행태론적 관점에서 핵심적인 혼란요인이 될 수 있는 직급 및

직무유형 변수를 통제하지 못하였다는 한계를 지닌다. 관리자와 실무자 간에는 의사결정 권한, 정보 접근성, 과업 책임 수준이 상이하므로, 직급 분포의 차이는 주도성 및 혁신행동 수준에 영향을 미치는 잠재적 혼란요인으로 작용할 수 있다. 따라서 본 연구에서 확인된 공공·민간 간 차이 또는 자율성의 조건부 효과는 직급 및 직무특성의 영향을 완전히 배제한 결과로 보기 어렵다. 향후 연구에는 직급, 직무유형, 관리자 여부 등을 통제변수 또는 다층적 설명변수로 추가하여 재검증할 필요가 있다.

넷째, 본 연구는 개인 수준의 변수(리더십 지각, 자율성, 주도성, 혁신 행동)에 초점을 맞추어 분석을 진행하였다. 그러나 혁신 행동은 조직 문화나 인사평가 제도와 같은 거시적 환경 요인의 영향도 강하게 받는다. 향후 연구에서는 다층모형을 적용하여 조직 차원의 혁신 분위기나 보상 체계, 부서 내 형식주의 강도 등 거시적 변수가 개인의 주도성 및 혁신 행동에 미치는 하향적 조절효과를 추가로 검증할 필요가 있다.

참고문헌

- 김경환·김남규·김경석.(2023). 포용적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향과 LMX, 심리적 안전감의 매개효과: 과학기술분야 공공 연구개발조직을 중심으로. 「대한경영학회지」, 36(7): 1119-1149.
- 김도윤·나태준.(2015). 공공·민간 조직 구성원의 조직몰입도 비교 연구: 성과급제의 조절효과를 중심으로. 「한국행정연구」, 24(1): 197-222.
- 김미경·문재승.(2019). 포용적 리더십이 직무성공에 미치는 영향: 심리적 안전감의 매개효과와 권력거리의 조절효과. 「인적자원관리연구」, 26(4): 83-103.
- 김재인·문국경.(2024). 셀프리더십이 혁신행동에 미치는 영향과 서번트 리더십의 조절효과 분석: 중앙부처 공무원의 인식을 중심으로. 「한국거버넌스학회보」, 31(2): 205-232.
- 김재인·문국경.(2025). 공직에서 상사의 카리스마 리더십이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향: 의사결정 자율성의 조절효과를 중심으로. 「인문사회과학연구」, 33(3): 121-148.
- 김종우·이지우·백유성.(2007). 조직내 교환관계, 조직몰입 및 혁신적 업무행동의 관계. 「경영연구」, 22(4): 117-150.
- 김진영.(2018). 공공조직과 민간조직의 PSM 차이와 발생원인: 내생적 요인과 외생적 요인의 종합. 「한국행정학보」, 52(3): 57-86.
- 김현정·김란.(2025). 직무만족의 영향요인에 관한 연구: 분위수 회귀분석을 통한 공공-민간 차이 분석. 「한국행정연구」, 34(3): 31-66.

- 김희경·신지민.(2023). 여성관리자의 일가정 양립수준 및 영향요인 분석: 2014년 vs 2020년 공사조직 간 비교를 중심으로. 「한국조직학회보」, 19(4): 1-36.
- 남상지·오승현.(2025). 비윤리적 친조직행동 영향요인과 포용적 관계의 조절효과: 공사조직의 비교 분석. 「한국조직학회보」, 22(3): 99-144.
- 박소희.(2016). 주도성과 조직몰입 및 직무만족과의 관계에서 LMX의 매개효과. 「경영교육연구」, 31(3): 45-66.
- 박소희.(2025). 변혁적 리더십이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 주도성과 팀 지식공유의 매개효과. 「대한경영학회지」, 38(6): 1203-1228.
- 서우형·노명화·이지영.(2019). 포용적 리더십이 발언행동에 미치는 영향: 심리적 안전감의 매개효과와 동료 체념적 침묵 인지의 조절효과. 「리더십연구」, 10(4): 3-28.
- 서은혜·이효주·박성민.(2018). 대한민국 공무원의 동기유형과 조직시민행동, 삶의 질에 관한 연구: 자기결정성이론(Self-Determination Theory)을 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 29(1): 145-185.
- 이도형·문재승.(2021). 심리적 안전감이 창의적 성과에 미치는 영향: 무형식학습의 매개효과와 자기주도성의 조절효과. 「인적자원개발연구」, 24(1): 31-53.
- 이지혜·박성민.(2023). 공직 내 적극행정의 내·외재적 선행요인에 관한 실증분석. 「현대사회와 행정」, 33(3): 93-136.
- 전영한.(2009). 공공·민간조직 비교연구 메타분석: Sayre 명제의 재검증. 「행정논총」, 47(2): 61-93.
- 정은지·김성용·안성익.(2016). 자기효능감 및 주도적성격이 지식공유의도에 미치는 영향: 교환이데올로기 조절효과 중심. 「대한경영학회 학술발표대회 발표논문집」, 441-457.
- 정의정·신호철.(2025). 포용적 리더십이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 자기주도적 직무설계의 매개효과. 「산업혁신연구」, 41(3): 104-113.
- 최순혁·정태욱.(2018). 시·도체육회 직원의 주도적 성격, 다양성 수용도, 지식공유, 그리고 혁신행동 간의 관계. 「한국체육과학회지」, 27(5): 753-765.
- 최해수.(2016). 호텔기업 직무자율성 특성이 자기효능감과 직무만족에 미치는 영향: 성별의 조절된 매개효과. 「관광연구」, 31(8): 235-252.
- 텐보원·안성익.(2025). 주도적 성격이 혁신행동에 미치는 영향: 자기효능감과 직무 자율성의 조절된 매개효과 중심으로. 「경영연구」, 40(3): 213-233.
- 한봉주.(2010). 조직문화와 리더십이 구성원의 행태에 미치는 영향 연구: 조직유형별 비교. 「한국행정연구」, 19(1): 201-240.
- Alang, T., Stanton, P., & Rose, M.(2022). Enhancing employee voice and inclusion through inclusive leadership in public sector organizations. Public Personnel Management,

51(3): 309-329.

- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y., & Otaye, L. E.(2012). Impact of high-performance work systems on individual- and branch-level performance: Test of a multilevel model of intermediate linkages. *Journal of Applied Psychology*, 97(2): 287-300.
- Asghar, M., Gull, N., Xiong, Z., Shu, A., Faraz, N. A., & Pervaiz, K.(2023). The influence of inclusive leadership on hospitality employees' green innovative service behavior: A multilevel study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 56: 347-355.
- Ashikali, T., & Groeneveld, S.(2015). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2): 146-168.
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B.(2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3): 497-519.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M.(1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2): 103-118.
- Bindl, U. K., & Parker, S. K.(2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations.
- Blau, P.(2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Boyne, G. A.(2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1): 97-122.
- Bozeman, B.(2000). *Bureaucracy and red tape* (Vol. 14, p. 210). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Buchanan, B.(1974). Government managers, business executives, and organizational commitment. *Public Administration Review*, 34: 339-347.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E.(2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3): 250-260.
- Conway, J. M., & Lance, C. E.(2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of business and psychology*, 25(3): 325-334.
- Crant, J. M.(2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3): 435-462.
- 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.
- Demands, O. J. J.(2000). Perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3): 287-302.
- Donaldson, S. I., & Grant-Vallone, E. J.(2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of Business and Psychology*, 17(2): 245-260.
- Doblinger, M.(2023). Autonomy and engagement in self-managing organizations: Exploring the relations with job crafting, error orientation and person-environment fit. *Frontiers in Psychology*, 14, 1198196.
- Elsaied, M. M.(2020). A moderated mediation model for the relationship between inclusive leadership and job embeddedness. *American Journal of Business*, 35(3-4): 191-210.
- Gouldner, A. W.(1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25: 161-178.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R.(1980). *Organization development*. Reading: Addison-Wesley Publishing.
- Hayes, A. F.(2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1): 4-40.
- Hollander, E.(2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge.
- Jacobsen, D. I.(2024). Room for leadership? A comparison of perceived managerial job autonomy in public, private and hybrid organizations. *International Public Management Journal*, 27(2): 92-108.
- Kim, S., & Vandenabeele, W.(2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *Public Administration Review*, 70(5): 701-709.
- Kim, T. Y., & Liu, Z.(2017). Taking charge and employee outcomes: The moderating effect of emotional competence. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(5): 775-793.
- Kim, T. Y., Liu, Z., & Diefendorff, J. M.(2015). Leader-member exchange and job performance: The effects of taking charge and organizational tenure. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2): 216-231.
- Kreitner, R., & Kinicki, A.(2004). *Comportamento organizzativo*. Apogeo Editore.
- Li, Q., & George, B.(2025). Untangling the relationship between red tape and job satisfaction: The role of self-efficacy and high-individualistic culture. *Public Administration Review*, 85(6): 1723-1737.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E.(2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing

- and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6): 1321-1339.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C.(1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4): 403-419.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C.(2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7): 941-966.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S.(2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1): 49-62.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C.(2013). Age and innovation-related behavior: The joint moderating effects of supervisor undermining and proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5): 583-606.
- Park, S., & Jo, S. J.(2018). The impact of proactivity, leader-member exchange, and climate for innovation on innovative behavior in the Korean government sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1): 130-149.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N.(2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3): 636-652.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K.(2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4): 827-856.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P.(2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5): 879.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F.(2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1): 185-227.
- Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y.(2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PLoS ONE*, 14(2): e0212091.
- Rainey, H. G.(1982). Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic. *The American Review of Public Administration*, 16(4): 288-302.
- Rainey, H. G.(2020). Understanding and managing public organizations. John Wiley & Sons.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L.(2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination

- theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860.
- Sayre, W. S.(1958). Premises of public administration: Past and emerging. *Public Administration Review*, 18(2): 102-105.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L.(1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3): 416-427.
- Shao, J., Cherian, J., Xu, L., Zaheer, M., Samad, S., Comite, U., ... & Badulescu, D.(2022). A CSR perspective to drive employee creativity in the hospitality sector: A moderated mediation mechanism of inclusive leadership and polychronicity. *Sustainability*, 14(10): 6273.
- Steijn, B., & Van der Voet, J. (2019). Relational job characteristics and job satisfaction of public sector employees: When prosocial motivation and red tape collide. *Public Administration*, 97(1): 64-80.
- Tett, R. P., & Burnett, D. D.(2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3): 500-517.
- Tett, R. P., & Guterman, H. A.(2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34(4): 397-423.
- Tett, R. P., Toich, M. J., & Ozkum, S. B.(2021). Trait activation theory: A review of the literature and applications to five lines of personality dynamics research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1): 199-233.
- Thompson, J. A.(2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90(5): 1011-1017.
- Vandyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M.(1995). Extra-role behaviors-in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior*, 17: 215-285.
- Wang, Z., Zhang, J., Thomas, C. L., Yu, J., & Spitzmueller, C.(2017). Explaining benefits of employee proactive personality: The role of engagement, team proactivity composition and perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 101: 90-103.
- Wijaya, N. H. S.(2019). Proactive personality, LMX, and voice behavior: Employee-supervisor sex (dis)similarity as a moderator. *Management Communication Quarterly*, 33(1): 86-100.

Zychová, K., Fejfarová, M., & Jindrová, A.(2024). Job autonomy as a driver of job satisfaction. Central European Business Review, 13(2): 117.

Abstract and Key Words

Structural Relationships Underlying Organizational Members' Innovative Behavior: Inclusive Leadership, Proactivity, Decision-Making Autonomy, and a Public-Private Comparison

Ko, Hyeon-Jong

SungKyunKwan University

Jang, Ye-Won

Korea Research Institute of Bioscience and Biotechnology

This study examines the structural relationships underlying the formation of innovative behavior among members of public and private organizations. To this end, it analyzes data from the “Comparative Survey on Perceptions of Members in Public and Private Organizations in Korea” conducted by the Korea Institute of Public Administration, using Process Macro Model 12.

The findings are as follows. First, inclusive leadership had a positive effect on innovative behavior through the mediating role of proactivity. Second, decision-making autonomy showed a moderated mediation effect by strengthening the indirect path through which inclusive leadership led to innovative behavior via proactivity. Third, although members of public organizations exhibited significantly higher levels of proactivity and innovative behavior than those in private organizations, the difference in the strength of the moderated mediation mechanism was not statistically significant, indicating that the underlying operating principle was similarly observed across both groups.

This study is significant in that it demonstrates the necessity of combining leaders' attitudes with job discretion for the emergence of innovation, while also identifying both the distinctiveness of baseline innovation levels between public and private organizations and the commonality of the psychological and behavioral operating structure across the two sectors.

[Key Words: inclusive leadership, decision-making autonomy, innovative behavior, proactivity, comparative public administration]