

연구논문

변화관리와 변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향 연구:
넛지 요인의 조절효과를 중심으로

김민영*
이효주**

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

〈요약〉

본 연구에서는 직무자원요구이론, 넛지이론 등에 근거해 공공조직 내 변화관리와 변혁적 리더십, 넛지요인(업무 자율성, 목표 명확성, 혁신풍토)이 조직 구성원의 혁신 행동에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 부분을 실증적으로 검증하였다. 나아가 변화관리와 변혁적 리더십의 영향에 대한 넛지요인의 조절효과도 검증하였다. 분석 결과, 변화관리, 변혁적 리더십, 업무 자율성, 목표 명확성, 혁신풍토는 혁신행동에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 변화관리와 변혁적 리더십이 혁신 행동에 미치는 영향은 넛지요인에 따라 상이하게 나타나는 것을 확인하였다. 연구결과와 리더십대체이론, 리더십상황이론을 바탕으로 공무원의 혁신 행동을 제고하기 위해서는 단순히 리더십에 의존하기보다 조직 내 넛지요인에 주목할 필요가 있다는 정책적 함의를 제시하였다.

[주제어: 혁신행동, 변혁적 리더십, 변화관리, 넛지이론, 직무자원요구이론, 리더십대체이론, 리더십상황이론]

* 제1저자, 전주대학교 행정학과 교수(kmy1982@jj.ac.kr)

** 교신저자, 한국행정연구원 행정혁신연구실 부연구위원(ddolmang@kipa.re.kr)

I. 서론

공공조직 내 디지털 전환, 인공지능 도구 활용 및 확산, 인구·재정 여건 변화 등 복합적 환경 변화로 업무 방식과 조직 운영 전반에 지속적인 변화와 혁신을 요구된다. 하지만 공공조직은 법·규정 중심의 운영, 책임 회피가 만연한 위험회피 문화, 다층적 의사결정 구조 등으로 인해 민간과 비교하면 환경 변화에 대한 민감성이 낮고 조직 타성이 강하다는 지적을 받아 왔다(Rainey, 2014). 이처럼 공공조직에 대한 다소 부정적인 판단으로 변화관리의 필요성은 높아졌음에도, 현장에서는 구성원 저항, 형식적 제도 도입, 실행 자원 부족 등으로 실제 변화가 일어나지 못하거나, 변화가 있더라도 성과로 연결되지 못하는 한계가 반복된다(정주용·남태우, 2014). 이러한 상황에서 공공조직의 경쟁력과 성과를 좌우하는 핵심은 여전히 '구성원이 변화와 혁신을 실제 행동으로 옮기느냐?'에 초점을 두고 있으며, 특히 일상적인 업무 중 새로운 아이디어를 제안하고, 적용 및 확산하는 혁신 행동을 촉진하는 조건을 규명하는 일은 중요한 연구과제가 된다.

그럼에도 기존 연구는 공공조직에서 변화관리와 리더십이 혁신 행동에 미치는 직접적인 효과를 검증하는 데 집중해, 동일한 변화관리·리더십이라도 어떤 조건에서 효과가 강화 혹은 약화하는지에 대한 설명은 상대적으로 부족했다. 특히 정책·조직 운영에서도 행동과학 기반 접근이 확산되면서, 개인의 합리성을 전제로 한 단순한 통제적 관점을 넘어, 선택환경의 구조를 조정해 더 나은 선택이 쉽게 일어나도록 만드는 개입이 공공조직에서도 주목받고 있다(김이수, 2019). 행동경제학은 사람들이 항상 합리적으로 의사결정을 내리지 않으며 제한된 합리성, 자기통제의 한계, 사회적 선호에 의해 선택이 흔들릴 수 있음을 전제한다(Balawi & Ayoub, 2023). 이에 다양한 조직에서 선택 설계(choice architecture)를 통해 의사결정 환경을 스스로 조정하고, 개인의 선택 자유를 통해 바람직한 행동을 유도하는 넛지(nudge)가 정책 설계의 핵심 도구로 논의되어 왔다(Balawi & Ayoub, 2023).

이에 본 연구는 공공조직에서 변화관리와 변혁적 리더십이 구성원의 혁신 행동에 미치는 영향을 검증함과 동시에, 조직의 선택적 환경을 구성하는 핵심 요인을 넛지로 재해석하여 넛지의 조절효과를 실증적으로 규명하고자 한다. 첫째, 변화관리는 구성원에게 새로운 기회와 선택지를 제공하고 이는 구성원들에게 활용 가능한 직무자원으로 인식되어 혁신행동을 촉진할 것으로 예상한다. 둘째, 변혁적 리더십은 구성원의 자

울적 동기를 강화하고, 창의적 문제해결을 촉진하며 혁신 행동을 제고할 것으로 가정한다. 셋째, 혁신 행동이 어떤 상황에서 더욱 강력하게 나타나는지 설명하기 위해, 넋지관점에서 조직 내 선택구조로 업무 자율성, 목표 명확성, 혁신 풍토를 조절변수로 설정한다. 즉, 업무 자율성이 높을수록 구성원은 수행 방식과 의사결정에서 재량을 체감하며 내재적 동기가 강화되고 변화관리·리더십의 긍정적 효과가 확대될 수 있다. 또한 목표가 구체적이고 명확할수록 구성원은 노력의 방향을 분명하게 인지하고 목표에 대한 헌신을 강화하여, 변화관리·리더십이 혁신 행동으로 연계될 가능성이 있다. 나아가 혁신지원 풍토가 자리 잡은 조직에서는 자원 배분, 학습·지식 공유, 리더의 지원이 일상화되어 구성원이 위험을 감수한 시도를 정당한 행동으로 인식하게 되면서, 변화관리·리더십의 효과가 더욱 강화될 것으로 기대된다.

II. 이론적 배경

1. 넋지 개념 및 특성

행동경제학은 심리학과 경제학을 결합하여 사람들이 실제로 어떻게 결정을 내리는지 이해하려는 경제학의 한 분야이다. 따라서 많은 경우, 선택 설계(choice architecture)라는 개념을 활용해 선택 환경을 조정함으로써 인간의 행동을 더 나은 선택으로 유도하는 간접적 개입을 추구한다(Balawi & Ayoub, 2023). 일반적으로 사람들은 최대의 이익을 얻기 위해 결정을 내린다고 여겨진다. 경제학에서 합리적 선택이론(rational choice theory)은, 한 사람이 자신의 이익을 극대화할 수 있는 여러 선택지를 가지고 있을 때 그중 가장 실행 가능하고 만족스러운 선택하게 된다고 본다(Angner, 2019). 이 이론은 사람들이 환경적 제약을 고려하면서도 합리적 결정을 내릴 수 있다고 가정하며, 그 결과 각 선택지의 비용과 편익을 효과적으로 비교하여 의사결정을 한다고 본다(Balawi & Ayoub, 2023). 반대로 행동경제학은 개인이 항상 합리적이지 않으며, 다양한 상황에서 좋은 결정을 내릴 충분한 능력이 갖춰져 있지 않을 수 있다고 본다. 이때 선택은 개인의 심리 또는 개인이 속한 제도·조직의 심리적 요인에 의해 좌우되며, 경제모형이 예측하는 기대값을 고려하지 않은 채 비합리적 결정이 내려질 수 있다(Balawi & Ayoub, 2023).

행동경제학은 넛지(nudge) 개념을 통해 정책을 설계하고 정책 목표를 달성하는 데 있어 핵심적인 역할을 하게 되었다. 넛지 이론에서는 인간의 의사결정과 행동이 제한된 합리성, 자기통제의 부족, 사회적 선호에 의해 영향을 받는다는 점에 주목했다. 즉, 넛지의 체계를 활용해 인간의 행동을 특정 방향으로 유도할 수 있다고 제안했다(Balawi & Ayoub, 2023). 넛지 이론의 핵심은 사람들을 더 현명한 결정을 향해 ‘밀어주거나’(push) ‘안내’(guide)하여 사고의 질을 개선하도록 돕는 데 있다. 앞서 인간이 항상 합리적으로 행동하지 않는다는 점을 전제했듯, Thaler & Sunstein(2009)은 개인이 자기 자신과 사회 전체를 위해 더 나은 선택을 하도록 격려와 추진이 필요하다고 본다. 연구자들은 넛지가 특정 행동을 강제로 수행하게 하기보다, 개인이 어떤 행동을 하도록 혹은 중단하도록 부드럽게 유도할 수 있음을 강조한다(Gino, 2017).

넛지는 다양한 개인적·사회적 문제에 대해 저비용, 행동과학(행동경제학) 기반, 선택을 보존하는(choice-preserving) 해결책으로 평가된다(Balawi & Ayoub, 2023). 넛지는 선택지를 제시하는 방식을 조정함으로써 ‘합리적 선택’이 더 쉽게 선택되도록 유도하려는 점에서 행동변화 전략으로 자리 잡았다. 넛지의 기본 목표는 개인의 기존 욕구나 선호를 직접적으로 침해하지 않으면서도 더 나은 결정을 돕는 데 있다. 그러나 사람들의 기존 욕구(과거 선호)와 넛지의 효과성 사이의 관계는 단순하지 않으며, 상호작용이 복합적으로 나타날 수 있다(Venema et al., 2020).

행동경제학과 넛지 연구는 선택 설계(choice architecture)를 통해 개인의 의사결정을 예측 가능하게 변화시킬 수 있다는 점에서 정책 및 조직 현장에서 빠르게 확산되어 왔다(Balawi & Ayoub, 2023). 그러나 기존 연구는 주로 소비·보건·조세 준수 등 공공정책 영역에서 단일 넛지의 평균적 효과를 검증하는 데 집중해, 조직 맥락에서 실제로 작동하는 선택구조(업무 목표, 재량권, 규범·풍토 등)를 체계적으로 반영한 연구는 상대적으로 제한적이다(김이수, 2019). 특히 전통적 합리성 가정이 조직의 직무수행 상황에서 얼마나 자주 위배되는지, 그리고 어떤 선택환경 요인이 비합리적 판단을 증폭/완화하는지에 대한 미시적 설명은 여전히 부족하다.

이에, 본 연구는 이러한 공백을 보완하기 위해 조직 장면에서 의사결정과 직무행동에 직접적으로 연동되는 목표 명확성 넛지, 업무 자율성 넛지, 혁신 풍토 넛지 등의 조절 변수를 구성하여, 넛지가 ‘개인의 합리성을 대체하는 강제’가 아니라 선택환경의 구조를 조정하여 더 나은 선택을 쉽게 만드는 간접 개입으로 작동하는 조건을 실증적으로 규명하고자 한다. 즉, 넛지는 개인의 선택을 금지하거나 경제적 유인을 실질적으

로 변화시키지 않으면서, 선택환경 설계를 통해 특정 행동 가능성을 높이는 방식으로 이해된다. 이러한 관점에서 넋지는 단순한 동기부여나 통제기제가 아니라, 특정 선택지가 더 쉽게 인식되고 실행될 수 있도록 하는 선택설계의 문제와 관련된다. 다만 본 연구에서 다루는 업무 자율성, 목표 명확성, 혁신 풍토는 조직행태 변수이므로, 이를 넋지로 활용하기에는 개념적 한계가 있다. 본 연구는 해당 변수를 조직 구성원의 행동 선택 환경을 구조화하고, 바람직한 행동을 유도하는 넋지 친화적 조직 맥락으로 개념화한다. 즉, 업무 자율성은 선택권과 재량을 확대하는 조건, 목표 명확성은 바람직한 행동 방향을 부각하는 정보적 단서, 혁신 풍토는 혁신 행동을 정당화하는 사회적 규범 단서로 기능한다.

2. 혁신 행동

일반적으로 혁신 행동(innovation behavior)은 조직 구성원이 직무수행 시 새로운 기술을 업무에 적용하거나 새로운 아이디어를 발굴하여 업무 수행을 위한 활동계획과 일정을 스스로 수립하는 과정으로 기존의 업무 과정을 보완하고 변화를 추구하는 것을 의미한다(Maria et al., 2017). 연구자들은 혁신을 ‘창의적인 발상에 기반한 새로운 아이디어’(Schumpeter, 1961), ‘창의적인 아이디어 기반 새로운 제품, 서비스, 조직 운영 방법 제안’(류근필·이재용, 2020) 등으로 정의하면서 혁신 행동은 “조직의 성과향상을 위해 조직 구성원이 새로운 아이디어를 창출하고 이를 실행하는 행동”(이지안·박성민, 2025:488)으로 규정하고 있다.

본 연구에서는 자기결정성 이론(Self-determination Theory: SDT)에 기반하여 혁신행동을 촉진하는 조직 구성원 행태 변화를 설명하고자 한다. 자기결정성 이론에서는 조직 환경 및 개인 특성에 따라 개인의 동기 수준(무동기, 외재적 동기, 내재적 동기)이 달라지며, 내재적 동기가 충만한 조직 구성원은 자신에게 주어진 직무 또는 역할에 적극적으로 임하여 자신을 확장하는 행태를 보이게 된다고 주장한다(Deci & Ryan, 1985; 이은형·김성용, 2022). 또한, 이 이론에서는 개인의 행동 및 성과에 영향을 주는 동기를 외부의 압력에 의해 형성되는 동기인 ‘통제된 동기’, 자발적으로 행동하는 ‘자율적 동기’로 구분한다(이은형·김성용, 2022:65). 즉, 조직 내 개인은 자율적 동기를 지닐 때 업무를 적극적으로 수행하고, 역할 외 업무를 확장하려는 자발성을 지닌다고 한다.

선행연구들에 따르면, 혁신 행동을 촉진하는 변수로 심리적 자본(Kummer et al., 2022), 조직몰입(이지혜·박성민, 2021), 기업가적 리더십(Giang Hoang et al., 2022), 코칭 리더십(박선규·정은경, 2021), 조직 공정성(김성효·서영욱, 2021), 임파워링 리더십(김성용·이은형, 2022), 잡크래프팅(김성용·이은형, 2022), 보수 만족도(이지안·박성민, 2025), 조직시민행동(이지안·박성민, 2025), 협업(이지안·박성민, 2025), 직무열의(이지안·박성민, 2025), 카리스마 리더십(김재인·문국경, 2025), 개인의 창의성(김동섭·박계홍, 2024), 주도성(박소희, 2025), 성과피드백 만족도(김상숙·문명, 2025), 다양성 관리(조성기·문국경, 2025), 공공봉사동기(진윤희, 2021), 디지털 리더십(이재용, 2025), 직무자원(노유진·남승하, 2025) 등이 있다.

그동안 공공부문 구성원들은 외부 압력에 의한 혁신, 혁신 행동 등을 강요받으면서 통제된 동기가 주를 이루었을 것으로 판단하며(김성용·이은형, 2022), AI 등 다양한 내외부 환경 변화에 대응할 수 있도록 자발적 행동이 필요한 시점에서 조직 내 넋트 자원을 활용하여 자율적 동기를 촉진할 수 있는지 살펴보고자 한다.

3. 가설 설정

1) 변화관리와 혁신 행동

일반적으로 변화관리는 조직의 생존과 직결되며, 조직 내 변화에 대응하기 위하여 투입되는 시간, 노력, 구성원 저항 등을 최소화해 조직의 목표를 극대화하는 것으로 이해된다(Lewin, 1951). 이에, 조직에서 일어나는 변화를 잘 관리하기 위해서는 조직 내 다양한 변수 간 상호관계를 고려하고, 구성원들이 변화에 효과적으로 대응하여 조직을 발전시킬 수 있도록 해야한다(이지혜·박성민, 2021). 특히, 공공조직은 민간조직과 상이하게 경직성이 강해서(Rainey, 2014), 조직 내외부 환경 변화에 민감하게 반응하지 않으며 조직 타성으로 인하여 변화관리에 실패한다는 연구도 존재한다(권한조·이재완, 2019). 조직의 경직성으로 공공조직은 변화관리 필요성이 증대되고 있으며, 기존에 제도적으로 논의하던 변화관리 체계가 행태적 측면으로 확대되고 있는 상황이다(이지혜·박성민, 2021).

앞서 논의한 바와 같이 공공조직에서도 변화관리의 중요성이 강조되고 있음에도 불구하고 변화관리에 관한 실증적인 연구는 부족한 상황이지만(서정완·백승령,

2019), 다음의 연구들에서 변화관리의 긍정적인 효과를 살펴볼 수 있다. 우선, 박윤·심형인(2022)의 연구에 따르면, 변화관리가 성과 질 개선, 지속적인 성과 향상 등 성과관리에 긍정적인 효과를 주는 것으로 나타났다. 이지혜·박성민(2021)의 연구에서는 구성원의 변화관리 인식이 조직몰입과 개인 혁신행동 사이에서의 긍정적인 조절효과를 보인 것을 실증적으로 검증하였다. 하선우 외(2024)의 연구에서도 변화관리 인식을 조절효과로 설정하고 보수·보상 만족도가 이직의도에 미치는 부정적인 영향력을 감소시키는 것을 밝혔다. 또한, 권한조·이재완(2019)의 연구에서는 2017년 공직생활실태 조사 데이터를 활용하여 변화관리가 혁신행동에 긍정적인 효과를 보이는 것을 검증하였다.

JD-R(Job Demands-Resources) 모형에 따르면 직무요구는 과도한 업무량, 역할갈등, 역할모호성 등과 결합하여 소진을 강화하는 경향이 있는 반면(이진아, 2023), 직무자원은 구성원의 동기와 긍정적 행동을 증진시켜 업무 목표 달성에 도움을 준다. 직무자원은 예컨대 업무자율성, 교육·훈련, 다양한 업무경험 기회와 같은 요소로 구성되며, 이는 업무 수행을 가능하게 하는 심리적·정서적 기반을 강화할 뿐 아니라(Demerouti et al., 2001), 직무요구가 초래하는 부정적 영향을 완화하는 완충 기능도 수행한다. 또한 직무자원은 개인이 보유한 역량과 기술을 업무에 활용하도록 촉진하고, 성장과 개발을 자극함으로써 과업 성취 가능성을 높인다(하선우 외, 2024). 따라서 변화관리 과정에서 새롭게 제공되는 기회와 선택지가 구성원에게 '활용 가능한 자원'으로 인식된다면, 변화관리는 조직에 대한 긍정적 태도와 혁신행동 등 바람직한 행동을 이끌어내는 촉진 요인이 될 수 있다. 이에 본 연구에서는 변화관리를 직무자원으로 설정하고 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 1: 변화관리는 혁신 행동을 제고할 것이다.

2) 변혁적 리더십과 혁신 행동

변혁적 리더십은 조직 구성원의 태도 및 행동 변화를 이끄는 리더의 역할을 강조하는 것으로(Burns, 1978), 이상적 영향력, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려 등의 네 가지 하위 요소로 구성된다(정한, 2024). 구체적으로 이상적 영향력은 리더는 조직 비전과 미션을 명확하게 제시하여 구성원의 자부심을 고취하고, 리더의 모범적

행동을 통해 구성원들의 신뢰를 얻는 것이다(Bass, 1990). 영감적 동기부여는 리더의 노력으로 큰 성취를 이룰 수 있을 것을 강조하여 구성원을 고무시키고 그들에 대한 기대와 신뢰를 갖는 것이다(Bass, 1990). 지적 자극은 리더가 문제해결을 위해 새로운 방법을 제시하여 구성원이 난관을 헤쳐나갈 수 있도록 지도하는 것이다(Bass, 1990). 개별적 배려는 구성원에게 개별적인 관심을 가져 리더가 멘토로서 지도와 조언을 통해 성장과 발전을 지원하는 것이다(Bass, 1990).

조직 구성원의 혁신행동을 고취시키는 선행요인에 대한 다각적 연구가 진행됐으나, 상당수 연구가 상사나 리더 역할에 관한 연구에 주목해 왔다(이경근·이혁진, 2020). 리더는 조직 혁신을 지속적으로 만들어내는 토대를 형성하는 데 중요한 역할을 한다. 즉, 혁신을 장려하는 문화적 분위기를 조성하고, 혁신 활동이 원활히 이루어지도록 필요한 조직구조를 설계하며, 새로운 혁신 프로그램을 추진하는 데 요구되는 자원과 추진 동력을 제공할 수 있다. 더불어 구성원들에게 혁신행동을 시도할 수 있는 권한과 정당성을 부여함으로써 조직 전반의 혁신역량을 강화하게 된다(Jaskyte, 2004). 특히 변혁적 리더십은 현 상태를 변화시키고 조직을 새로운 방향으로 이끌려는 리더의 영향력에 초점을 둔 개념이므로, 혁신과 혁신행동은 변혁적 리더십을 구성하는 핵심 요소로 볼 수 있다. 변혁적 리더는 구성원에게 사회적·정서적 지지와 아이디어에 대한 지원을 제공함으로써 동기를 높이며(Jaussi & Dionne, 2003), 비전과 의미를 제시하는 영감적 동기부여, 그리고 기존의 관행을 재검토하게 하는 지적 자극을 통해 창의성을 촉진하고 혁신 수행에 필요한 역량을 강화할 수 있다(Matzi et al., 2008).

변혁적 리더십에 관한 다수의 연구가 있으나, 혁신행동과 관련된 선행연구들은 다음과 같다. 우선, 정현(2024)의 연구에 따르면 변혁적 리더십이 조직몰입과 공공봉사동기에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한, 이경근·이혁진(2020)의 연구에서도 변혁적 리더십이 집단전형성 지각에 직접적인 영향을 미치며, 리더수용도를 매개하여 궁극적으로 혁신행동에 긍정적인 역할을 하는 것으로 나타났다. 박소희(2025)의 연구에서도 변혁적 리더십이 구성원들의 혁신행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것을 밝혀내었다. 이에, 본 연구에서도 선행연구에 기반하여 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 2: 변혁적 리더십은 혁신 행동을 제고할 것이다.

3) 업무 자율성 넋지의 조절효과

업무 자율성은 구성원이 업무를 수행하는 데 있어서 직무가 개인에게 자유, 독립성, 재량 등을 제공하는 것을 의미한다(Hackman & Oldham, 1975). 전통적으로 업무 자율성은 직무 수행 과정에서의 재량권과 독립성에 초점을 두어 설명되어 왔다. 그러나 최근 연구에서는 해당 개념을 거시적으로 해석하여, 업무 수행과정 전반에서 개인이 갖는 선택의 자유, 의사결정 권한, 수행 방법 결정 등 전반적 통제 가능성의 정도까지 포함하는 개념으로 확장되고 있다(김응일, 2023). 즉, 업무 자율성이 높아질수록 구성원은 업무 수행을 제약하는 통제나 규범에서 비교적 자유로워지며, 그 결과 스스로 선택하고 조절할 수 있다는 인식이 강화되어 내재적 동기가 높아질 가능성이 크다(김화연·오현규, 2018).

자기결정성 이론에 따르면 자율성 수준에 따라 개인의 선택, 행동이 달라지는 것을 확인하고, 이러한 자율성은 유능감, 관계성과 함께 내재적 동기의 연속체로 설명된다(Deci & Ryan, 1985). 즉, 조직 구성원들은 자신의 성장을 위하여 환경에 능동적으로 반응하는데, 자율성은 조직 구성원들의 행동의 원인을 자신에게 찾고 스스로 가치에 대한 결정을 통해 개인 행태 변화 혹은 조직 성과에 기여한다는 것이다(정승환·장형심, 2015). 즉, 자율성과 같은 내재적 동기는 조직에 대한 만족에서 발현되며, 공직가치, 조직시민행동, 혁신 행동 등의 선행요인으로 제시되고 있다(김응일, 2025).

일반적으로 업무 자율성은 직무만족과 가장 관련이 높은 것으로 분석되었지만(김현정·최서희, 2018), 업무 권한이 상급자에게 집중된 공공조직에서는 업무 자율성이 공무원들의 혁신행동에 긍정적인 영향을 줄 수 있다고 가정한다(김응일, 2023). 또한, 진윤희(2021)의 연구에서는 업무 자율성이 공공봉사동기와 혁신 행동 사이를 매개하는 것을 확인하였다. 한편, 김응일(2025)의 연구에서도 업무 자율성이 조직시민행동과 혁신 행동 간 사이를 긍정적으로 조절하는 것을 검증하였다. 이나흠·최윤미(2024)의 연구에서도 업무 자율성이 조직시민행동과 성과 간 관계를 강화시키는 것을 실증하였다. 이에, 업무 자율성은 구성원의 선택권을 보존하면서 과업 수행 방식에 대한 재량을 확대한다는 점에서, 조직 내 선택환경을 개방적으로 설계하는 조건으로 볼 수 있다. 이러한 선택설계적 맥락은 구성원이 새로운 방식의 업무 수행을 시도할 가능성을 높이며, 따라서 독립변수와 결과변수 간의 관계를 강화할 것으로 예상되며, 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 3-1: 변화관리와 혁신 행동 간 관계를 업무 자율성이 강화할 것이다.

가설 3-2: 변혁적 리더십과 혁신 행동 간 관계를 업무 자율성이 강화할 것이다.

4) 목표 명확성 너지의 조절효과

목표 명확성은 조직의 목표가 구체적으로 설정되어 조직 구성원 간 목표에 대한 경쟁적인 해석의 여지가 없는 것으로 정의된다(이다운·문국경, 2021). 조직 목표와 목표 명확성은 조직의 운영 방향을 제시하며, 구성원들의 태도와 행동을 결정짓는 중요한 역할을 한다(조성용 외, 2023). Locke(1968)의 연구에 따르면, 목표의 명확성은 달성 가능성과 시기에 대한 불확실성을 줄여, 구성원의 노력의 집중도와 지속성을 강화하며, 이는 최종적으로 직무 성과의 향상에 기여한다고 보고된다(장세은·문국경, 2022: 170).

조직이 설정한 목표 난이도(difficulty)와 목표 구체성(specificity)과 같은 구체적인 조직 목표는 구성원의 자기효능감을 높이거나 업무 완성도, 업무 동기를 강화하여 궁극적으로 목표 달성에 긍정적인 영향을 준다(이가빈 외, 2023). 조직이 명확하고 구체적인 목표를 제시하면 조직 구성원들은 목표 달성을 위한 노력을 강화하며, 조직 내 공유된 목표를 바탕으로 높은 성과를 창출할 수 있다(양다연·조운직, 2019). 즉, 목표가 성과로 이어지는 과정에서 핵심 요인은 개인의 목표헌신(goal commitment)이며, 이러한 목표헌신은 목표를 얼마나 중요하게 인식하는지, 그리고 조직의 목표를 개인의 목표로 얼마나 내면화하는지에 의해 좌우된다(이가빈 외, 2023:100).

본 연구에서 목표 명확성이 조절변수로 기능할 수 있는 근거는, 조직목표가 단순한 과업 지시를 넘어 조직이 중시하는 가치와 사명, 그리고 궁극적으로 도달하고자 하는 바람직한 미래상을 담고 있기 때문이다(문명, 2021). 이와 같은 주장과 더불어 조성용 외(2023)의 연구에 따르면, 공공봉사동기와 조직효과성 간 관계를 목표 명확성이 긍정적으로 강화한다는 것을 밝혔다. 최정규 외(2025)의 연구에서도 목표 명확성이 직무 자율성과 조직침묵 간의 부정적인 관계를 강화하는 것을 통계적으로 검증하였다. 즉, 목표 명확성은 구성원이 어떤 행동이 조직적으로 요구되고 바람직한지 쉽게 인식하도록 만드는 정보적 단서로 기능한다. 이는 구성원의 선택을 강제하지 않으면서도 특정 행동 방향의 현저성을 높인다는 점에서 너지 친화적 조직 맥락으로 이해될 수 있으며, 목표 명확성에 관한 조절효과에 대한 가설을 다음과 같이 제시하고자 한다.

가설 4-1: 변화관리와 혁신 행동 간 관계를 목표 명확성이 강화할 것이다.

가설 4-2: 변혁적 리더십과 혁신 행동 간 관계를 목표 명확성이 강화할 것이다.

5) 혁신 풍토 넋지의 조절효과

조직의 혁신지원 풍토는 조직 구성원이 업무 수행 시 새로운 아이디어를 개발하거나, 새로 구현된 아이디어를 활용하는 활동을 의미한다(이종민·이중학, 2023). 이러한 활동은 자원의 배분, 학습 촉진과 지식 공유, 리더의 지원 등으로 구성되며, 이 같은 지원이 축적될수록 조직의 경쟁력 강화에 필요한 토대가 마련된다(Amabile et al., 1996). 또한 이러한 지원이 일회성 조치가 아니라 조직 전반의 규범과 분위기로 정착되어 구성원들이 일상적으로 체감하는 수준에 이른 상태를 혁신지원 풍토라고 한다. 또한, 혁신 풍토는 조직 구성원들이 비교적 위험이 따르는 실험과 도전을 시도할 수 있도록 허용하는 문화라고 볼 수 있다(이종민·이중학, 2023).

혁신 풍토는 구성원들이 새로운 아이디어를 자유롭게 제시하고, 실험하며, 위험을 감수하는 환경을 제공한다(이종민·이중학, 2023:51). 즉, 혁신 풍토는 조직 경쟁력과 직결되며, 민간조직 연구에서는 새로운 제품 개발, 업무 프로세스 개선, 새로운 시장 진출 등의 혁신을 촉진하는 촉매제 역할을 한다고 보고된다(Martins & Terblanche, 2003). 또한, Carmeli et al.(2010)의 연구에서는 혁신 풍토를 촉진하는 요인으로 리더십, 조직구조, 보상 체계, 조직 문화 등의 요인을 제시하고 있으며, 조직 내 혁신 풍토를 확산하기 위해서는 리더는 혁신을 장려해야 하고, 새로운 아이디어를 혁신적으로 전파할 수 있는 구조적인 지원을 해야 하며, 혁신 행동에 대한 적절한 보상 체계를 갖춰야 한다.

혁신 풍토의 조절효과는 사회교환이론을 통해 설명할 수 있다. 조직 구성원은 집단이 공유하는 가치와 규범을 기준으로 학습하고 행동하는 경향이 있어서, 조직 내 혁신을 장려하는 풍토가 형성되면, 구성원들은 조직이 개인의 역량 개발과 성과 창출을 위해 투입하는 지원을 의미 있는 가치로 받아들이고, 앞으로도 혁신 시도를 뒷받침해 줄 것이라는 기대를 갖게 된다(고육 외, 2020). 즉, 이러한 조직에 대한 인식과 기대는 결과적으로 조직을 위한 긍정적인 행동을 보다 적극적으로 수행하도록 촉진할 것으로 예상할 수 있다(고육 외, 2020). 종합하면, 혁신 풍토는 새로운 아이디어 제안과 시도를 조직적으로 수용하는 분위기를 형성함으로써, 혁신 행동이 바람직하고 정당한 행동이라는 사회적 규범 단서를 제공한다. 이러한 규범적 단서는 구성원의 선택 자유를 제한하지 않으면서 혁신 행동의 실행 가능성을 높인다는 점에서 선택설계적 효과를 가진다. 이에 본 연구에

서는 다음과 같은 가설을 통해 혁신 풍토의 조절효과를 검증하고자 한다.

가설 5-1: 변화관리와 혁신 행동 간 관계를 혁신 풍토가 강화할 것이다.

가설 5-2: 변혁적 리더십과 혁신 행동 간 관계를 혁신 풍토가 강화할 것이다.

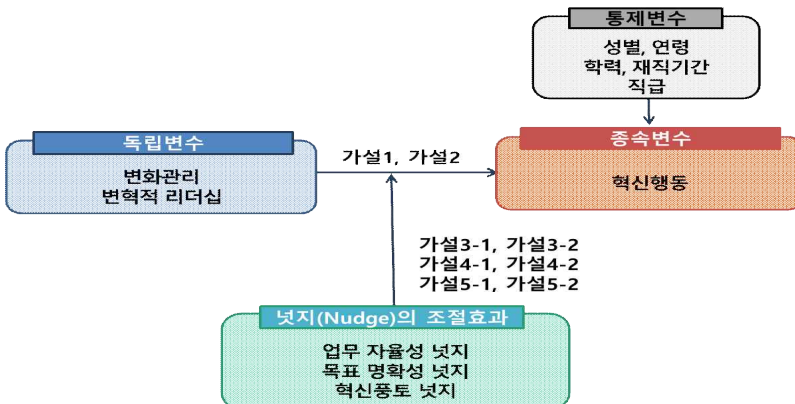
Ⅲ. 연구방법

1. 연구모형

본 연구의 목적은 우리나라 중앙정부 조직 내 변화관리와 변혁적 리더십이 혁신 행동에 미치는 영향관계와 그 관계에 넛지 요인이 유의한 조절효과를 갖는지 실증적으로 분석하는 것이다. 앞서 검토한 선행연구와 이론적 논의를 바탕으로 제시한 연구 모형은 다음 <그림 1>과 같다.

본 연구의 모형은 다음과 같이 크게 3단계로 구성되어 있다. 1단계에서는 개인 수준의 인구통계학적 변수와 기관유형 더미변수를 투입하였고, 2단계에서는 독립변수로서 변화관리와 변혁적 리더십을 투입하였다. 3단계에서는 넛지요인으로 업무 자율성 넛지, 목표 명확성 넛지, 혁신풍토 넛지를 구성하였다. 마지막으로, 4단계에서는 조절변수인 넛지요인과 독립변수(변화관리, 변혁적 리더십) 간의 상호작용항을 구성하여 혁신 행동에 미치는 영향을 위계적 선형 모형분석을 통해 분석하였다.

<그림 1> 연구모형



2. 표본추출 및 분석방법

본 연구는 한국행정연구원의 국정데이터조사센터에서 공직사회의 문제점을 진단하고 데이터 기반의 인사정책을 설계하기 위한 기초자료를 제공하고자(한국행정연구원, 2024:3), 48개 중앙행정기관, 17개 광역자치단체, 226개 기초자치단체 본청 소속 일반직 공무원을 대상으로 실시한 「공직생활실태조사」¹⁾의 2024년 설문결과에서 중앙행정기관 응답만 발췌하여 활용하였다. 최종 활용한 표본의 크기는 2,004부이다.

본 연구의 측정변수들에 대한 분석은 SPSS 22.0을 활용하였으며, 구체적인 분석방법은 다음과 같다. 첫째, 기술통계분석을 통해 표본의 인구통계학적 분포를 확인하였다. 둘째, 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 통해 타당도, 신뢰도를 확인하였다. 셋째, 상관관계분석을 통해 연구변수 간의 상관관계를 확인하였다. 마지막으로, 본 연구의 가설을 검증하기 위해 인구통계학 변수, 변화관리, 변혁적 리더십, 넋지 변수를 4단계 위계적 회귀분석 모형에 투입하여 분석하였다.

V. 분석 결과

1. 기술통계분석

본 연구에서 활용한 설문 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음 <표 1>과 같다. 첫째, 응답자의 성별의 경우 남성(56.5%)이 여성(43.5%)보다 많은 것으로 나타났다. 둘째, 나이 분포를 살펴보면, 30대가 전체의 37.0%로 가장 많은 것으로 나타났으며, 그다음으로는 40대(35.6%), 50대 이상(18.8%), 20대(8.6%)의 순으로 나타났다. 셋째, 학력별 분포를 살펴보면, 대학(4년제) 졸업이 전체의 74.7%로 가장 많은 것으로 나타났다. 넷째, 채용유형의 경우 공개경쟁채용(73.2%)이 가장 많은 것으로 나타났고, 그다음으로는 경력경쟁채용(25.2%), 기타(1.3%), 개방형 직위(0.2%)의 순으로 나타났다. 다섯째, 직급의 경우 6~7급(53.2%)이 가장 많은 것으로 나타났으며, 그다음으로는 5급(30.6%), 8~9급(9.4%), 4급 이상(6.8%)의 순으로 나타났다. 한편, 재직 기간의 분포를 살

1) 본 설문조사 자료는 한국행정연구원에서 생산된 자료를 활용하였으며, 한국행정연구원 연구자료관리규칙에 의거 사용허가를 받았음

펴보면, 6~10년 이하가 24.5%로 가장 많은 것으로 나타났으며, 그다음으로는 5년 이하(24.2%), 16~20년(17.3%), 11~15년(14.2%), 21~25년(10.5%), 26년 이상(9.3%)의 순으로 나타났다. 마지막으로, 기관 유형을 살펴보면, 부 소속의 응답자가 42.4%로 가장 많은 것으로 나타났으며, 그 다음으로는 청(38.0%), 원/위원회(13.1%), 처(6.5%)의 순으로 나타났다.

〈표 1〉 응답자의 인구통계학적 특성²⁾

변수	구분	빈도(유효%)	변수	구분	빈도(유효%)
성별	남성	1,132(56.5%)	직급	4급 이상	136(6.8%)
	여성	872(43.5%)		5급	613(30.6%)
나이	20대	172(8.6%)		6~7급	1,067(53.2%)
	30대	742(37.0%)		8~9급	188(9.4%)
	40대	713(35.6%)	재직 기간	5년 이하	485(24.2%)
	50대 이상	377(18.8%)		6~10년	490(24.5%)
학력	고졸 이하	68(3.4%)		11~15년	285(14.2%)
	전문대 졸업	42(2.1%)		16~20년	347(17.3%)
	대학(4년제) 졸업	1,497(74.7%)		21~25년	211(10.5%)
	대학원 석사 졸업	335(16.7%)		26년 이상	186(9.3%)
	대학원 박사 졸업	62(3.1%)	기관 유형	부	850(42.4%)
채용 유형	공개경쟁채용	1,467(73.2%)		처	130(6.5%)
	경력경쟁채용	506(25.2%)		청	761(38.0%)
	개방형 직위	4(0.2%)		원/위원회	263(13.1%)
	기타	27(1.3%)	총 합계		2,004(100.0%)

2. 연구의 타당도 및 신뢰도 분석

본 연구에서는 분석에 앞서 측정 문항의 타당성을 확보하기 위해 독립변수인 변화 관리와 변혁적 리더십, 조절변수인 넋지요인(업무 자율성, 목표 명확성, 혁신풍토), 그리고 종속변수인 혁신 행동에 대한 측정항목들을 대상으로 타당도 검증을 수행하였다. 우선 1단계로 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 요인 추출에는 주성분분석(Principal

2) 한국행정연구원의 공직생활실태조사(2024:12)에 따르면, 중앙행정기관, 광역자치단체, 기초 자치단체 모집단을 고려한 최종가중치를 통하여 보정된 가중치 적용 결과(weighed analysis)를 사례수로 보고하였으며, 백분율은 소수점 두 번째 자리에서 반올림되었기에, 총계가 일치하지 않는 경우가 있음. 본 연구도 가중치가 적용된 데이터를 분석에 활용하였음.

Components Analysis, PCA)을 적용하였다. 또한, 요인 간 상관을 최소화하고 해석의 명확성을 높이기 위해 직교회전 방식인 베리맥스(Varimax) 방법을 사용하였다. 문항의 채택 기준은 고유값(Eigenvalue) 1.0 이상과 요인적재치 0.40 이상으로 설정하였다. 탐색적 요인분석 결과, 모든 변수의 측정 문항들의 요인적재량은 0.606에서 0.879 사이의 요인적재량을 보여, 문항의 타당도를 확보하였다. 신뢰도 분석 결과, 사회과학분야에서 신뢰도가 있다고 보는 기준인 Cronbach's Alpha 값이 모두 0.6 이상으로 나타나 신뢰도 또한 확보되었다고 할 수 있다(Hinton, Brownlow, McMurrav & Cozens, 2004:363-364).

〈표 2〉 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석 결과

구분		문항	요인적재량	신뢰계수
독립변수	변화관리	우리 기관은 혁신을 위해 어느 정도 위험을 감수하는 것을 용인한다.	.797	.875
		우리 기관은 융통성 있고 변화에 즉각적으로 대응한다.	.783	
		우리 기관에서 추진한 변화는 대체로 긍정적 효과를 가져온다.	.728	
	변혁적리더십	나의 상급자는 나 자신이 스스로 개발해 나가도록 도와준다.	.842	.934
		나의 상급자는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다.	.840	
		나의 상급자는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다.	.829	
		나의 상급자는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다.	.782	
조절변수	업무자율성	나는 업무수행 속도/마감시간을 조절할 수 있다.	.806	.825
		나는 업무수행 방식/절차에 대한 선택권을 가지고 있다.	.775	
		나는 업무수행 평가지표/기준 마련에 참여할 수 있다.	.774	
	목표명확성	우리 기관에서는 조직목표 간 우선순위가 분명하다.	.811	.896
		나는 우리 기관의 조직목표를 명확히 알고 있다.	.786	
		우리 기관의 조직목표는 업무수행을 위한 명확한 지침을 제공한다.	.753	
	혁신풍토	지난 1년 간 우리 기관의 목표 달성 정도를 객관적으로 측정할 수 있다.	.746	.780
		우리 기관에서는 업무수행방식이나 관행을 개선하고자 상급자에게 자유롭게 건의할 수 있다.	.617	
		우리 부서에서는 개성이 강하거나 생각이 다른 동료들이 서로 잘 협조하는 분위기가 있다.	.613	
		우리 기관은 창의성/혁신성/도전을 강조한다.	.606	
종속변수	혁신행동	나는 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발한다.	.879	.902
		나는 새롭고 독창적인 업무수행 방식을 창안/적용하도록 노력한다.	.857	
		나는 업무상 불합리한 요소를 개선하기 위해 적극적으로 노력한다.	.817	
		나는 공공의 이익을 위해 관련 규정을 적극적으로 해석하고 적용한다.	.810	

3. 상관관계 분석

가설 검증에 앞서 연구변수 간의 관계성을 확인하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 분석 결과는 <표 3>에 제시하였으며, 인구통계학적 변수와 독립변수, 조절변수, 종속변수 간 상관계수를 통해 각 변수 간 관련성의 정도를 확인하였다. 종속변수인 혁신 행동은 모든 변수와 유의미한 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 특히, 넛지요인인 목표 명확성과의 상관관계가 가장 큰 것으로 나타났다. 목표 명확성도 모든 변수와 유의미한 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 한편, 넛지요인인 업무 자율성, 목표 명확성, 혁신 풍토 간에는 모두 서로 유의미한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 상관분석 결과를 기반으로 변수 간 인과적 영향력과 설명력을 단계적으로 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 수행하였다.

〈표 3〉 상관관계 분석 결과

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
성별	1										
나이	.168**	1									
학력	.053*	.228**	1								
재직 기간	.073**	.813**	.085**	1							
직급	.192**	.468**	.283**	.426**	1						
변화 관리	.078**	.060**	-.042	.110**	.048*	1					
변혁적 리더십	.065**	-.006	-.014	.001	.067**	.589**	1				
업무 자율성	.071**	.077**	.039	.059**	.098**	.470**	.507**	1			
목표 명확성	.088**	.153**	.058**	.143**	.071**	.561**	.543**	.464**	1		
혁신 풍토	.063**	.078**	-.036	.105**	.043	.693**	.627**	.502**	.571**	1	
혁신 행동	.143**	.247**	.156**	.186**	.150**	.380**	.332**	.349**	.452**	.371**	1

* $p < .05$, ** $p < .01$

4. 위계적 회귀분석

변화관리, 변혁적 리더십, 넋지요인과 혁신 행동 간의 영향관계는 다음 <표 4>와 같이 나타났다. 모형1에는 인구통계학적 변수로 성별, 나이, 학력, 재직 기간, 직급, 기관유형별 더미변수³⁾를 투입하였다. 인구통계학 변수 중 성별, 연령, 학력은 혁신행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

모형2에는 변화관리와 변혁적 리더십 변수가 추가되었고, 설명력은 23.8% ($\text{adj}R^2=.238$)로, 모형1의 설명력인 8.6% ($\text{adj}R^2=.086$)보다 확연히 커진 것을 확인할 수 있다. 분석 결과, 변화관리($\beta=.264$, $p<.001$), 변혁적 리더십($\beta=.176$, $p<.001$) 모두 혁신 행동에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

모형3에서는 조절변수인 넋지요인이 추가되었고, 설명력은 29.1% ($\text{adj}R^2=.291$)로, 모형2의 설명력보다 증가한 것으로 나타났다. 분석결과를 살펴보면, 변화관리($\beta=.122$, $p<.001$)는 혁신 행동에 여전히 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 변혁적 리더십($\beta=.036$, $p=.179$)은 넋지요인이 추가된 경우에는 혁신 행동에 더 이상 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 한편, 넋지요인인 업무 자율성($\beta=.108$, $p<.001$), 목표 명확성($\beta=.243$, $p<.001$), 혁신 풍토($\beta=.058$, $p<.05$)는 모두 혁신 행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

마지막으로, 독립변수와 조절변수 간의 상호작용항을 투입한 모형4의 결과를 살펴보면, 설명력은 31.2% ($\text{adj}R^2=.312$)로, 모형3보다 증가한 것을 확인할 수 있다. 통제 변수는 성별, 나이, 학력이 혁신 행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 남성($\beta=.057$, $p<.05$)이 여성보다, 나이($\beta=.193$, $p<.001$)가 많을수록, 학력($\beta=.097$, $p<.001$)이 높을수록 혁신 행동이 높게 나타나는 것으로 이해할 수 있다. 또한, 변화관리($\beta=.014$, $p<.001$)와 변혁적 리더십($\beta=.056$, $p<.05$) 모두 혁신 행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 조직 내 변화관리 수준이 높을수록, 변혁적 리더십이 강할수록 개인의 혁신 행동이 제고되는 것으로 확인되었다(가설1, 가설2

3) 응답자의 소속 기관에 따른 차이를 통제하기 위해 기관 유형에서 ‘부’를 기준집단으로 설정하고, 나머지 ‘처’, ‘청’, ‘원/위원회’를 더미변수로 변환하여 회귀모형에 포함하여 분석함. 초기에는 일부 더미변수가 유의한 것으로 나타났으나 주요 변수가 투입되면서 유의성이 매우 적어지는 것으로 나타나, 분석결과에 기관유형이 미치는 영향은 미미한 것으로 나타남. 아울러, 분석 결과의 강건성을 검토하고자 기관 유형을 랜덤효과로 포함한 혼합모형분석도 보조적으로 수행함. 분석 결과, ICC값이 0에 근사한 0.000540으로 나타나, 기관 간 차이가 차지하는 비중이 극히 제한적임을 확인함.

지지). 한편, 모형3에서 확인된 넋지요인의 주효과는 상호작용항이 투입된 모형4에서도 여전히 모두 유의한 것으로 나타났다. 업무 자율성($\beta=.112$, $p<.001$), 목표 명확성($\beta=.223$, $p<.001$), 혁신 풍토($\beta=.071$, $p<.05$) 모두 혁신 행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 조직 내에서 업무 자율성과 목표 명확성을 제고시켜주고, 혁신 풍토를 조성하는 넋지요인은 개인의 혁신 행동을 촉진하는 것으로 이해할 수 있다.

〈표 4〉 위계적 회귀분석 결과

	모형1			모형2			모형3			모형4		
	B	β	t	B	β	t	B	β	t	B	β	t
1단계												
성별	.151	.104	4.698***	.106	.072	3.580***	.098	.067	3.426**	.083	.057	2.959*
나이	.158	.193	4.921***	.189	.231	6.429***	.156	.190	5.468***	.159	.193	5.625***
학력	.104	.094	4.109***	.125	.113	5.372***	.108	.098	4.830***	.107	.097	4.835***
재직 기간	.002	.004	.099	-.020	-.045	-1.290	-.019	-.042	-1.251	-.017	-.039	-1.163
직급	.020	.021	.812	-.005	-.005	-.096	.001	.001	.057	.001	.001	.052
처	.169	.057	2.579*	.148	.050	2.479*	.143	.049	2.476*	.131	.045	2.310*
청	.133	.089	3.789***	.105	.071	3.280**	.050	.034	1.601	.044	.030	1.424
원/위원회	.057	.027	1.158	.093	.044	2.080*	.058	.027	1.335	.038	.018	.887
2단계												
변화 관리				.238	.264	10.743***	.110	.122	4.339***	.108	.119	4.276***
변혁적 리더십				.147	.176	7.250***	.030	.036	1.343	.045	.054	2.013*
3단계												
업무 자율성							.096	.108	4.627***	.100	.112	4.837***
목표 명확성							.244	.243	9.568***	.224	.223	8.474***
혁신 풍토							.053	.058	1.994*	.065	.071	2.404*
4단계												
업무 자율성* 변화관리										.026	.030	.936
업무 자율성* 변혁적 리더십										-.033	-.040	-.1304

목표 명확성* 변화관리										.013	.015	.431
목표 명확성* 변혁적 리더십										-.033	-.038	-1.163
혁신 풍토*변화 관리										.074	.088	2.590*
혁신 풍토*변혁적 리더십										.075	.095	2.854**
통계량	adjR ² =.086, F=26.630***			adjR ² =.238, F=63.642***			adjR ² =.291, F=64.298***			adjR ² =.312, F=48.884***		
	Durbin-Watson=2.025											

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

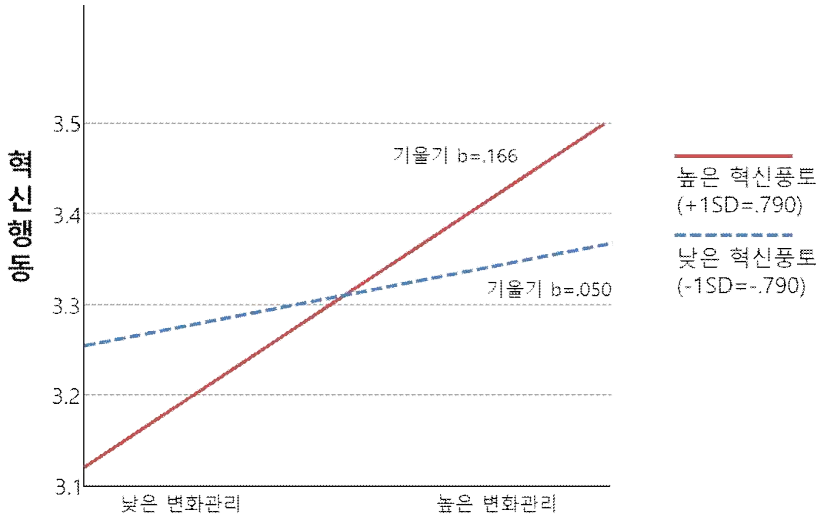
조절효과 분석결과를 살펴보면, 업무 자율성은 변화관리와 혁신 행동 간의 관계, 변혁적 리더십과 혁신 행동 간의 관계에 모두 통계적으로 유의한 조절효과를 미치지 않는 것으로 나타났다(가설 3-1, 3-2 기각). 목표 명확성도 변화관리와 혁신 행동 간의 관계, 변혁적 리더십과 혁신 행동 간의 관계에 모두 통계적으로 유의한 조절효과를 미치지 않는 것으로 나타났다(가설 4-1, 4-2 기각). 마지막으로, 혁신 풍토의 조절효과를 살펴보면, 변화관리와 혁신 풍토의 상호작용항($\beta=.088$, $p<.05$), 변혁적 리더십과 혁신 풍토의 상호작용항($\beta=.095$, $p<.01$) 모두 혁신 행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설 5-1, 5-2 지지).

혁신 풍토의 조절효과를 구체적으로 살펴보기 위해 단순기울기 분석을 수행하였고, 그 결과는 다음 <그림 2>, <그림 3>과 같다. 먼저 <그림 2>를 살펴보면, 혁신 풍토가 낮은 수준(-1SD)에서는 변화관리가 혁신 행동에 미치는 영향이 상대적으로 약하게 나타났다($b=.050$), 혁신 풍토가 높은 수준(+1SD)에서는 변화관리가 혁신 행동에 보다 강한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($b=.166$). 이는 조직 내 혁신 풍토 수준에 따라 변화관리가 혁신 행동에 미치는 영향력이 달라질 수 있음을 의미한다. 즉, 조직 내 혁신 풍토가 높게 형성될수록 변화관리가 개인의 혁신 행동을 촉진하는 효과가 더욱 강화되는 것으로 이해할 수 있다.

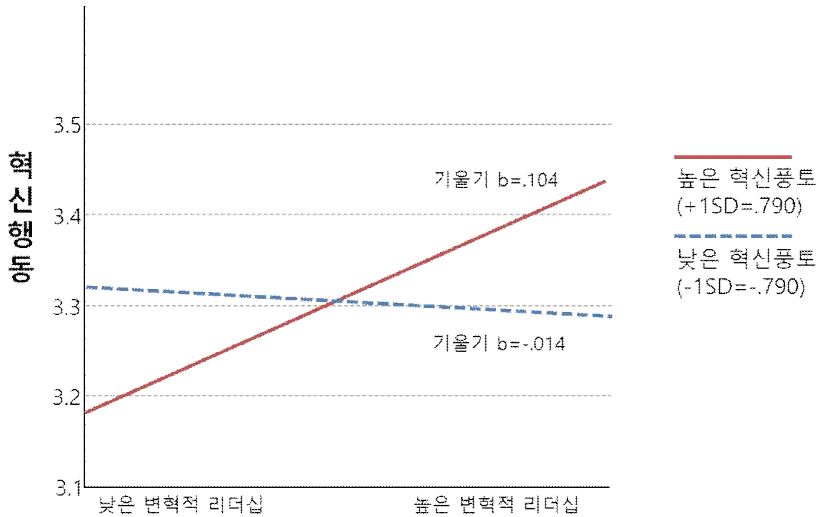
한편, 변혁적 리더십과 혁신 행동 간의 관계에 미치는 혁신 풍토의 조절효과 역시 <그림 3>과 같이 유의한 것으로 나타났다. 단순기울기 분석 결과, 혁신 풍토가 낮은 수준(-1SD)에서는 변혁적 리더십이 혁신 행동에 거의 영향을 미치지 않거나 약한 부(-)

의 영향을 미치는 것으로 나타난 반면($b=-.014$), 혁신 풍토가 높은 수준($+1SD$)에서는 변혁적 리더십이 혁신 행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($b=.104$). 이는 조직 내 혁신 풍토 수준에 따라 변혁적 리더십이 혁신 행동에 미치는 영향이 상이하게 나타남을 의미한다. 즉, 조직 구성원이 혁신을 장려하고 지원하는 조직 분위기를 높게 인식할수록 변혁적 리더십의 긍정적 효과가 보다 강화되는 것으로 해석할 수 있다. 반면, 혁신 풍토가 낮은 수준에서는 변혁적 리더십이 혁신 행동에 미치는 영향이 미미하지만 오히려 부정적일 수 있음을 확인할 수 있다.

〈그림 2〉 변화관리와 혁신 행동 간 혁신 풍토의 조절효과



〈그림 3〉 변혁적 리더십과 혁신 행동 간 혁신 풍토의 조절효과



V. 결론

본 연구는 급변하는 행정환경에서 지속적으로 요구되는 공무원의 혁신 행동을 촉진하는 조직요인을 JD-R 모형에 근거하여 살펴보았다. 특히, 행동경제학의 넋지 개념을 바탕으로 업무 자율성, 목표 명확성, 혁신풍토를 조직 내 넋지요인으로 재구성하였고, 이러한 요인의 조절효과를 자기결정성이론, 목표설정이론, 사회교환이론에 근거하여 가설을 도출하고, 위계적 회귀분석과 기울기 분석을 통해 실증하였다.

분석 결과, 변화관리는 혁신 행동을 촉진하는 요인으로 나타났다. 이는 앞서 살펴본 선행연구의 결과를 지지하는 결과이며(권한조·이재완, 2019), 조직 내 변화관리와 변혁적 리더십은 조직 구성원이 기존의 방식을 탈피하고 혁신 행동을 독려하는 자원으로서는 기능을 한다는 것을 보여준다(Bass, 1985).

본 연구에서 주목할 만한 점은 넋지 요인의 혁신 행동에 대한 직접효과는 모두 유의한 것으로 나타났으나, 조절효과는 혁신풍토에서만 제한적으로 확인되었다는 점이다. 구체적으로, 업무 자율성과 목표 명확성은 모두 혁신행동에 유의한 직접효과를 보였음에도 불구하고, 변화관리 및 변혁적 리더십과의 상호작용효과는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 두 변수가 혁신행동 자체를 촉진하는 직접적 과업환

경 요인으로서는 기능하였으나, 변화관리와 변혁적 리더십의 효과를 증폭시키는 맥락적 조절요인으로까지는 작동하지 않았음을 의미한다.

먼저 업무 자율성의 경우, 개인이 스스로 업무를 조정하고 의사결정을 수행할 수 있도록 하는 중요한 직무 자원으로 기능할 수 있다. 실제로 본 연구에서도 업무 자율성은 혁신 행동에 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 공공조직은 절차적 정당성과 책임성이 강조되는 특성을 가지므로, 자율성이 반드시 창의적 행동을 위한 자유로 인식되기보다 결과 책임과 위험 부담을 동반하는 제한적 재량 수준으로 받아들여질 가능성이 있다. 선행연구에서도 혁신과 변화 요구가 강한 상황에서 부여된 자율성이 오히려 역할 모호성과 혼란을 유발할 수 있음을 지적한다(Humborstad et al., 2014). 즉, 업무 자율성은 변화관리나 변혁적 리더십의 효과를 추가적으로 강화하는 촉매제로 작용하기보다, 개인이 독립적으로 혁신 행동을 수행하도록 하는 직접적 행동 기반 수준에 머물렀을 가능성이 있다.

한편, 목표 명확성이 변화관리 및 변혁적 리더십의 효과를 강화하지 못한 결과는 리더십 대체이론(Substitutes for Leadership Theory)을 통해 이해할 수 있다. Kerr & Jermier(1978)에 따르면, 과업이 명확하고 절차가 구조화된 상황에서는 리더의 방향 제시와 동기부여 기능이 일부 대체(substitute)되거나 약화(neutralize)될 수 있다. 특히 공공조직은 법·규정·성과평가 체계 등 공식화(formalization) 수준이 높은 조직 특성을 가지므로, 구성원이 이미 무엇을 해야 하는지, 어떠한 성과를 달성해야 하는지를 충분히 인식하고 있을 가능성이 크다. 이러한 상황에서는 변혁적 리더십의 비전 제시와 지적 자극의 필요성이 상대적으로 약화될 수 있다. Wright(2004)는 목표 명확성이 직무동기를 높이는 핵심 요인이라고 설명하였으나, Rainey & Jung(2015)은 지나치게 구체적이고 성과지표 중심적인 목표 설정이 오히려 혁신적 재량과 창의적 문제해결을 제한할 수 있다고 지적하였다. 즉, 목표가 지나치게 구조화된 환경에서는 구성원이 새로운 시도보다 기존 절차와 성과지표 달성에 집중하게 되면서, 변화관리와 변혁적 리더십의 효과가 추가적으로 증폭되지 않았을 가능성이 있다.

반면, 혁신풍토는 변화관리 및 변혁적 리더십과 모두 유의한 상호작용효과를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 혁신행동이 단순히 개인의 특성이나 과업 수준의 요인만으로 설명되는 행동이 아니라, 조직 전체의 가치체계와 분위기에 민감하게 반응하는 맥락 의존적 행동임을 시사한다. Scott & Bruce(1994)는 혁신행동이 개인 특성만으로 결정되는 것이 아니라 조직 구성원이 지각하는 조직풍토와 상호작용하는 복합

적 과정이라고 설명하였으며, Baer & Frese(2003) 역시 혁신 지향적 조직풍토가 뒷받침되지 않을 경우 리더의 개입이 실제 혁신 성과로 연결되기 어렵다는 점을 실증적으로 제시하였다. 즉, 혁신 행동은 업무 자율성이나 목표 명확성과 같은 개별 과업 요인만으로 설명되기보다, 조직 전체가 혁신과 변화를 어떻게 수용하고 평가하는지에 대한 집합적 분위기의 영향을 강하게 받을 가능성이 있다.

특히, 혁신풍토의 조절효과 중에서도 변혁적 리더십과의 상호작용효과는 혁신 행동의 맥락 의존성을 여실히 보여준다. 단순기율기 분석결과를 살펴보면, 혁신풍토가 높은 수준에서는 변혁적 리더십이 혁신행동을 강화하는 반면, 혁신풍토가 낮은 수준에서는 변혁적 리더십이 미미하지만 오히려 혁신 행동을 위축시키는 방향으로 나타났다. 이는 변혁적 리더십의 효과가 보편적(universal)이기보다 조직 맥락에 따라 달라지는 상황적(contingent) 특성을 가진다는 점을 보여주는 결과로 이해할 수 있다(Podsakoff et al., 1993; Howell & Dorfman, 1986). 즉, 변혁적 리더십은 독립적으로 혁신행동을 유발하기보다, 조직 내 혁신을 지지하고 새로운 시도를 수용하는 분위기가 형성되어 있을 때 비로소 효과적으로 작동할 가능성이 있다는 것이다.

이러한 결과는 심리적 안전감(psychological safety)의 관점에서도 설명될 수 있다. Eisenbeiss et al.(2008)은 변혁적 리더십이 실제 혁신성으로 연결되기 위해서는 조직 차원의 혁신 지향적 풍토와 심리적 안전감이 전제되어야 한다고 주장한다. 즉, 조직이 새로운 시도와 실패를 수용하는 분위기를 형성하고 있을 때 개인은 리더의 변화 요구와 혁신 메시지를 성장과 학습의 기회로 받아들일게 된다. 반대로 혁신풍토가 낮은 조직에서는 새로운 시도 자체가 위협으로 인식되거나 실패에 대한 부담이 크게 작용할 가능성이 있다. 특히, 공공조직은 절차적 책임성과 관례대로 처리하는 경로의존성이 강한 특성을 가지므로, 혁신풍토가 충분히 형성되지 않은 상황에서 리더가 혁신과 변화를 강조할 경우 구성원은 이를 성장의 기회보다는 부담과 위협이 수반되는 요구로 인식할 수 있다. 이러한 상황에서는 리더의 비전 제시와 지적 자극이 구성원의 도전적 행동을 장려하기보다 오히려 방어적 태도와 위험 회피 행동을 유발할 수 있다. 즉, 혁신풍토가 낮은 조직에서는 변혁적 리더십이 혁신 행동을 촉진하기 위한 기반 조건을 충분히 확보하지 못함으로써 그 효과가 제한되거나 일부 부정적 방향으로 작용했을 가능성이 있다.

한편, 혁신풍토는 변화관리와 유의한 긍정적 상호작용효과를 보이는 것으로 나타났다. 이는 조직 내 혁신을 지지하는 분위기가 변화관리의 효과를 증폭시키는 역할을

수행하는 것으로 이해할 수 있다. 변화관리는 본질적으로 기존 업무방식과 절차의 변화를 요구하는 활동이라는 점에서 조직 구성원에게 일정 수준의 불확실성과 부담을 수반할 가능성이 존재한다. 그러나 혁신풍토가 높은 조직에서는 새로운 시도와 변화 자체가 조직적으로 장려되고 수용되는 분위기가 형성되어 있기 때문에, 변화관리 활동이 구성원에게 학습과 성장의 기회로 인식될 가능성이 높다. 실제로 본 연구의 단순 기울기 분석 결과에서도 혁신풍토가 낮은 수준에서도 변화관리는 혁신행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 혁신풍토가 높은 수준에서는 그 효과가 더욱 강화되는 것으로 나타났다. 이는 변화관리 자체가 공공조직 구성원의 혁신행동을 촉진하는 긍정적 역할을 하며, 조직 내 혁신을 지지하는 분위기가 형성될 경우 그 역할이 더욱 증폭될 수 있음을 의미한다. 따라서 본 연구의 결과는 변화관리의 효과가 조직의 혁신풍토라는 맥락적 요인에 의해 강화될 수 있음을 보여주며, 공공조직에서 효과적인 변화관리를 위해서는 구성원이 새로운 시도를 안전하게 수행할 수 있는 혁신지향적 조직풍토가 함께 구축될 필요가 있음을 시사한다.

이상의 분석결과를 바탕으로 정책적 함의를 제시하면 다음과 같다. 공공조직에서 조직 구성원의 혁신 행동을 촉진하기 위해서는 리더의 의지나 리더십 역량 강화에만 의존하기보다, 조직 전반의 변화관리 체계의 제도화와 혁신을 지지하는 풍토 조성이 선행되어야 한다. 공공조직은 법·규정, 절차 중심으로 운영되며 특히 무사안일주의, 책임 회피 문화가 강하기 때문에 본 연구의 결과와 같이 단순히 동기를 부여하고 비전을 제시하는 리더의 역량만으로 혁신행동을 촉진하는데 한계가 있다. 특히, 혁신풍토는 변혁적 리더십과 변화관리의 효과를 모두 강화하는 핵심적인 맥락 요인으로 나타난 점에 주목하면, 조직차원에서의 혁신을 독려하는 문화가 조성되어야 한다. 현재도 공무원이 혁신적 업무를 수행할 때 책임 추궁을 완화하거나 면책해 주는 적극행정 면책제도가 정책적으로 마련되어 있지만, 감사 부담이 여전히 크고, 공공부문의 특수성으로 언론 리스크가 있으며, 혁신 행동의 결과가 실패로 나타날 경우 인사상 불이익 등의 우려가 있다. 즉, 면책할 수 있는 제도는 있으나, 해당 제도로 면책되는 것 또한 큰 부담이 될 수 있고, 관행적으로 업무를 수행하는 공공조직에서 혁신이 풍토로 정착되는 것은 또 다른 문제일 수 있다. 이에, 민간기업에서 활성화되고 있는 정책실험랩(Lab) 등을 정부 부처 내에서 운영하는 등 부처별 혁신관리 전담 조직을 구성하여 개인의 혁신적 아이디어를 해당 조직에서 실행 가능성을 검토하고, 작은 규모에서 실험할 수 있는 파일럿 테스트를 해볼 수 있는 혁신 프로세스의 공식화가 필요하다. 처음에는

Top-down으로 이러한 프로세스가 공식화되겠지만, 조직학습과 긍정적 피드백을 통해 이러한 혁신 지향 제도가 혁신 풍토를 조성하는 시발점이 될 수 있다. 또한, 이러한 혁신 프로세스 정착의 현실 가능성 및 지속 가능성을 보장하기 위해서는 예산과 인사 제도가 연계되어야 할 것이다. 예산과 인사제도가 혁신 프로세스와 정합성이 맞지 않거나 연계되지 않는다면, 단순히 선언적, 일회성 이벤트에 그칠 수 있기 때문이다. 예컨대, 인사제도 부문에서는 공무원 근무성적평가에서 혁신 시도 여부, 제안 참여도 등을 지표로 반영하는 방법을 검토해 볼 수 있고, 예산에 있어서도 상기한 정책실험랩을 운영할 수 있는 실질적 부처 예산이 편성되어야 할 것이다. 이러한 제도와 문화 등 다층적 접근이 결합할 때 실질적 효과를 기대할 수 있을 것이다.

본 연구의 이론적 함의를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 행동경제학의 넛지이론을 공공조직 구성원 행태 분석에 적용함으로써 넛지 개념의 이론적 외연을 확장하였다. 기존 행정학에서 넛지 이론은 주로 개인의 정책 수용, 시민 행동 변화, 공공정책 설계 등 시민의 선택행동을 유도하는 정책 도구로 다루어져 왔다(Kasdan, 2020; Hansen & Jespersen, 2013). 하지만 본 연구는 공공조직 구성원의 혁신 행동을 유도하는 맥락으로 접근하여, 업무 자율성, 목표 명확성, 혁신풍토를 구조적·환경적 넛지 요인으로 개념화하였다. 아울러, 본 연구의 결과로 변수의 기능을 일반화 할 수 없지만, 각 넛지요인의 분석결과가 상이하게 나옴에 따라 넛지 요인도 세분화 될 수 있다는 것을 보여주었다. 예컨대, 업무 자율성과 목표 명확성은 직접 촉진형, 혁신풍토는 리더십 효과를 조건화하는 조건부 조절형 넛지, 변화관리 효과를 강화하는 증폭형 넛지 등으로 구분이 가능하다는 것을 보여줌으로써 넛지이론을 조직 행태 수준에서 다층적으로 구조화한 시도라 할 수 있다. 추후 연구에서 보다 정교한 설계 및 분석으로 조직 내 넛지 요인을 유형화할 수 있을 것으로 기대한다.

둘째, 다양한 이론을 실증적으로 검증하였고, 넛지이론을 바탕으로 도출한 조절변수에 대한 분석결과를 리더십 대체이론, 리더십 맥락이론과 연계하여 추론함으로써 공공 조직 혁신을 설명하는 새로운 이론적 틀을 제시하였다. 예컨대, 변화관리와 변혁적 리더십은 혁신 행동의 의도적 영향 메커니즘이라면, 업무 자율성, 목표 명확성, 혁신풍토는 비의도적 환경 설계로 넛지요인으로 구분할 수 있다는 것을 보여주었다. 또한, 과업 특성과 조직풍토가 리더십 효과를 대체하거나 증폭할 수 있음을 실증하였다. 즉, 넛지이론과 리더십 대체이론의 상호작용 속에서 형성되는 조직 구성원의 혁신 행동을 설명하고자 하였다.

이와 같은 정책적·이론적 함의에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계가 있으며, 이를 바탕으로 향후 연구방향을 제시하고자 한다. 첫째, 개인-조직 다층모형분석을 통해 보다 이론적으로 정합성을 제고할 수 있다. 본 연구에서 혁신풍토 및 변화관리는 조직수준 변수임에도 불구하고, 다른 변수와 동일하게 개인 차원에서 분석되었다. 본 연구는 본 연구의 목적을 기반으로 수집된 데이터가 아닌, 2차 데이터를 활용하였기에, 기관명을 알 수 없는 상황에서 조직, 개인 차원의 수준 분류를 통한 분석결과와 실효성을 담보할 수 없어 개인 및 조직 수준을 구분하지 않고 분석하였다. 다만, 데이터에 나타난 기관 유형(부, 처, 청, 원 또는 위원회)에 따른 차이를 통제하기 위해 기관 유형을 더미변수화 하여 통제변수로 투입하였고, 기관 유형을 랜덤효과로 설정한 혼합모형분석도 보조적으로 수행하여, 기관의 유형이 유의한 차이를 나타내지 않는 것을 확인하였다. 하지만, 추후 연구에서 개인과 조직 수준을 구분하고, 응답자의 소속 기관 정보를 포함하여 데이터를 수집한다면, 보다 정교한 모형검증을 통해 부처 특성에 따른 공공조직의 혁신행동 메커니즘을 규명할 수 있을 것으로 기대된다.

둘째, 본 연구는 2차 데이터를 활용하여 동일 시점에서 자기보고식으로 측정된 변수들을 분석에 사용하였다. 이에, 동일방법편의(Common Method Bias, CMB)를 검증하기 위해 Harman의 단일요인 분석을 통해 분석 결과를 심각하게 왜곡할 가능성은 제한적인 것으로 확인하였지만, 이는 동일방법편의를 완전히 배제하는 검증이라기보다 사후적 진단방법이라는 한계가 있으므로, 동일방법편의의 가능성을 완전히 배제하기는 어렵다.

마지막으로, 본 연구는 넋지의 선택설계 관점을 조직맥락 변수에 적용하였다는 점에서 의의가 있으나, 넋지의 작동 메커니즘을 직접 측정하거나 검증하지는 못하였다는 한계를 지닌다. 특히 업무 자율성, 목표 명확성, 혁신풍토는 기존 조직행태론에서 활용되는 변수로 이를 넋지의 구성요인으로 해석하는 데 주의가 필요하며, 본 연구에서는 넋지 관점에서 해석 가능한 조직 내 선택설계적 맥락 요인으로 해당 변수를 이해하였다. 향후 연구에서는 조직 내 선택설계 상황을 구축하고, 구성원이 이를 어떻게 인식하며 행동 변화로 연결되는지 검증할 필요가 있다.

참고문헌

- 고옥·오승영·신민정.(2020). 조직의 혁신지원풍토와 혁신행동. 『경영교육연구』, 35(2), 187-209.
- 권한조·이재완.(2019). 정부조직의 변화관리가 혁신행동에 미치는 효과: 목표보호성의 조절효과를 중심으로. 『한국사회와 행정연구』, 30(2), 79-103.
- 김동섭·박계홍.(2024). 구성원 창의성이 혁신행동 및 학습 지향성에 미치는 영향에 있어서 조직 지원인식의 조절효과. 『혁신기업연구』, 9(3), 429-454.
- 김이수.(2019). 촉매적 정책도구로서 넋지의 정책학적 함의에 관한 탐색적 연구. 『한국자치행정학보』, 157-178.
- 김응일.(2023). 공무원의 자율성이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 삶의 질과 후생복지의 조절효과를 중심으로. 『지방정부연구』, 27(2), 43-64.
- 김재인·문국경.(2025). 공직에서 상사의 카리스마 리더십이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향: 의사결정 자율성의 조절효과를 중심으로. 『인문사회과학연구』, 33(3), 121-148.
- 김상숙·문명.(2025). 성과피드백 만족도가 혁신행동에 미치는 영향: 역량개발의 매개와 목표명확성의 매개된 조절효과를 중심으로. 『한국조직학회보』, 22(3), 145-169.
- 김성호·서영옥.(2021). 중소기업 조직공정성과 정보시스템 품질이 흡수역량을 통하여 의사결정의 질에 미치는 영향 연구. 『한국콘텐츠학회논문지』, 21(8), 163-176.
- 김화연·오현규.(2018). 업무자율성, 근무환경, 혁신지향문화가 공무원의 혁신행동에 미치는 영향: 스마트워크센터 이용 만족도에 따른 영향력 차이 검증을 중심으로. 『사회과학연구』, 29(3), 243-266.
- 김현정·최서희.(2018). 근로시간이 공무원의 삶의 만족도에 미치는 영향에 관한 연구: 업무자율성의 조절효과를 중심으로. 『행정논총』, 56(2), 249-278.
- 노유진·남승하.(2025). 직무자원과 조직공정성이 혁신행동에 미치는 영향: 공공봉사동기와 조직몰입의 이중매개효과를 중심으로. 『한국정책연구』, 25(2), 101-130.
- 류근필·이재용.(2020). 성과관리와 혁신행동: 목표명확화와 혁신지향적 조직문화의 매개-조절효과를 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 19(3), 1-22.
- 문명.(2021). 조직의 목표명확성, 구성원들의 업무효능감과 혁신행동의 관계: 공공리더십의 조절된 매개효과. 『한국조직학회보』, 18(3), 203-225.
- 박윤·심형인.(2022). 공공조직의 다양성관리가 변화관리 및 조직성가에 미치는 영향. 『인문사회』, 13(1), 2575-2590.
- 박선규·정은경.(2021). 코칭리더십과 혁신행동의 관계에서 조직신뢰의 매개효과와 권력거리성의 조절된 매개효과. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 34(3), 349-375.
- 박소희.(2025). 변혁적 리더십이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 주도성과 팀 지식공유의 매

- 개효과. 「대한경영학회지」, 38(6), 1203-1228.
- 이가빈·하선우·박성민.(2023). 개인의 역할모호성과 조직의 목표명확성이 조직성과와 업무성과에 미치는 영향 연구: PJ fit 과 PO fit 의 매개효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 22(3), 93-132.
- 이나흠·최윤미.(2024). 조직시민행동이 성과에 미치는 영향 연구: 업무자율성의 조절효과를 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 35(2), 31-64.
- 이다운·문국경.(2021). 목표명확성과 역할명확성이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성의 조절효과를 중심으로. 「지방정부연구」, 25(3), 193-215.
- 이은형·김성용.(2022). 공공기관 종사자의 임파워링 리더십 인식이 혁신행동에 미치는 영향: 잡 크래프팅의 매개효과를 중심으로. 「여성경제연구」, 63-92.
- 이종민·이중학.(2023). 무엇이 데이터 기반 의사결정 조직을 만드는가?: 밸류체인 디지털화와 디지털 인재 및 혁신지원 풍토를 중심으로. 「인적자원관리연구」, 30(3), 45-61.
- 이지안·박성민.(2025). MZ 세대 공무원의 공직만족도와 혁신행동 영향요인 분석: M 세대와 Z 세대 공무원 비교와 공공봉사동기 조절효과를 중심으로. 「한국정책연구」, 25(4), 485-534.
- 이재용.(2025). 지방자치단체장의 디지털 리더십이 디지털 전환에 미치는 영향: 혁신 행동의 매개 효과 검증. 「한국인사행정학회보」, 24(1), 59-88.
- 이지혜·박성민.(2021). 공공봉사동기와 조직몰입이 혁신행동에 미치는 영향 연구: 변화관리 인식과 공정성 인식의 조절효과를 중심으로. 「사회과학연구」, 60(3), 345-376.
- 이진아.(2023). 중소기업 직장인의 직무요구 및 직무자원이 이직의도에 미치는 영향: 직무소진의 매개효과. 「한국콘텐츠학회논문지」, 23(3), 308-327.
- 정주용·남태우.(2014). 중앙의 정책추진과 지방공무원의 반응-지역 일자리 사업 통합사례를 중심으로. 「Korean Journal of Local Government & Administration Studies」, 28(4), 111-137.
- 정승환·장형심.(2015). 자기결정성이론의 HRD 적용에 대한 논의. 「HRD 연구」, 17(3), 99-131.
- 조성용·이지석·문국경.(2023). 공공봉사동기가 조직효과성에 미치는 영향 분석: 분배적 공정성과 목표명확성의 조절효과를 중심으로. 「한국행정연구」, 32(4), 37-75.
- 진윤희.(2021). 지방공무원의 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향: 직무자율성과 조직문화 인식의 매개효과, 조절효과분석. 「한국행정논집」, 33(2), 309-330.
- 서정완·백승령.(2019). 조직구조 개편 시 변화관리활동 지각이 구성원의 정서적 조직몰입에 미치는 영향-변화수용의 매개효과를 중심으로. 「경영과 정보연구」, 38(4), 159-182.
- 장세은·문국경.(2022). 분배적 공정성과 목표명확성이 직무성과에 미치는 영향: 리더십 스타일의 조절효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 21(2), 167-201.

- 조성기·문국경.(2025). 정부조직의 다양성 관리가 혁신행동에 미치는 영향: 포용적 리더십의 조절효과를 중심으로. 「한국조직학회보」, 22(2), 35-65.
- 진윤희.(2021). 지방공무원의 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향: 직무자율성과 조직문화 인식의 매개효과, 조절효과분석. 「한국행정논집」, 33(2), 309-330.
- 최정규·이두호·이다운·문국경.(2025). 공공부문의 직무자율성이 조직침묵에 미치는 영향에 관한 연구: 목표명확성 및 역할명확성의 조절효과를 중심으로. 「융합사회와 공공정책」, 18(4), 27-66.
- 하선우·이가빈·박성민.(2024). 변화관리 인식과 변혁적 리더십이 공무원 이직의도에 미치는 조절효과 분석 연구: 조직 내 외재적 동기 선행요인 영향성 검토를 바탕으로. 「한국인사행정학회보」, 23(3), 21-64.
- 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.
- Angner, E.(2019). We're all behavioral economists now. *Journal of Economic Methodology*, 26(3), 195-207.
- Balawi, A., & Ayoub, A.(2023). A review of the main differences between behavioral and traditional economics: a focus on the impact of nudge theory on public policies and its applications. *Modern Management Review*, 28(4), 17-31.
- Baer, M., & Frese, M.(2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68.
- Bass, B. M.(1985). Leadership and performance beyond expectations.
- Burns, J. M.(1978). Leadership and followership. *Leadership*, 18, 18-23.
- 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.
- Colin Cameron, A., & Miller, D. L.(2015). A practitioner's guide to cluster-robust inference. *Journal of human resources*, 50(2), 317-372.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B.(2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M.(1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S.(2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*,

93(6), 1438-1446.

- Gino, F.(2017). The rise of behavioral economics and its influence on organizations. *Harvard Business Review*, 2-4.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R.(1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
- Hansen, P. G., & Jespersen, A. M.(2013). Nudge and the manipulation of choice: A framework for the responsible use of the nudge approach to behaviour change in public policy. *European journal of risk regulation*, 4(1), 3-28.
- Hoang, G., Luu, T. T., Le, T. T. T., & Tran, A. K. T.(2022). Dark Triad traits affecting entrepreneurial intentions: The roles of opportunity recognition and locus of control. *Journal of Business Venturing Insights*, 17, e00310.
- Hobfoll, S. E.(1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524
- Howell, J. P., & Dorfman, P. W.(1986). Leadership and substitutes for leadership among professional and nonprofessional workers. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22(1), 29-46.
- Humborstad, S. I. W., Nerstad, C. G. L., & Dysvik, A.(2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis approach. *Personnel Review*, 43(2), 246-271
- Kasdan, David.(2020). Do Koreans like being nudged? Survey evidence for the contextuality of behavioral public policy. *Rationality and Society*. 32(3), 313-333.
- Kaymakç ı, R., Görener, A., & Toker, K.(2022). The perceived overqualification's effect on innovative work behaviour: Do transformational leadership and turnover intention matter?. *Current Research in Behavioral Sciences*, 3, 100068.
- Kerr, S., & Jermier, J. M.(1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, 22(3), 375-403.
- Kumar, D., Upadhyay, Y., Yadav, R., & Goyal, A. K.(2022). Psychological capital and innovative work behaviour: The role of mastery orientation and creative self-efficacy. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103157.
- Lewin, K.(1951). Formalization and progress in psychology. *Field theory in social science*, 1-29.
- Locke, E. A.(1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*, 3(2), 157-189.

- Martins, E. C., & Terblanche, F.(2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*, 6(1), 64-74.
- Schumpeter, J. A.(1961). *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Translated From the German by Redvers Opie.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Fetter, R.(1993). Substitutes for leadership and the management of professionals. *The Leadership Quarterly*, 4(1), 1-44.
- 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), 879-903
- Rainey, H. G.(2014). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rainey, H. G., & Jung, C. S.(2015). A conceptual framework for analysis of goal ambiguity in public organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 71-99.
- Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S.(2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods* (Vol. 1). sage.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A.(1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R.(2009). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Penguin.
- Venema, T. A., Kroese, F. M., Verplanken, B., & de Ridder, D. T.(2020). The (bitter) sweet taste of nudge effectiveness: The role of habits in a portion size nudge, a proof of concept study. *Appetite*, 151, 104699.
- Wright, B. E.(2004). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(1), 59-78.

Abstract and Key Words

The Effects of Change Management and Transformational Leadership on Innovative Behavior: The Moderating Role of Organizational Nudge Factors

Kim, Minyoung

Jeonju University

Lee, Hyojoo

Korea Institute of Public Administration

Drawing on the Job Demands-Resources (JD-R) theory and nudge theory, this study empirically investigates how change management, transformational leadership, and organizational nudge factors—namely job autonomy, goal clarity, and innovation climate—affect innovative behavior among public employees. Furthermore, the study examines the moderating roles of nudge factors in the relationships between both change management and transformational leadership and innovative behavior. The results indicate that change management, transformational leadership, job autonomy, goal clarity, and innovation climate exert statistically significant effects on innovative behavior. More importantly, the effects of change management and transformational leadership on innovative behavior vary depending on the level of nudge factors, suggesting conditional and context-dependent dynamics. Integrating the substitutes for leadership theory and contingency theory of leadership, the findings imply that innovative behavior in public organizations is not solely driven by leadership itself, but is shaped by the interaction between managerial interventions and organizational nudge environments. Policy implications for fostering innovation-supportive organizational conditions in the public sector are discussed.

[Key Words: innovative behavior, transformational leadership, change management, nudge theory, job demands-resources theory, substitutes for leadership theory, contingency theory of leadership]