

연구논문

혁신 역량이 혁신 성과에 미치는 영향: 중앙행정기관을 중심으로*

김 민 영**

- I. 서론
- II. 이론적 논의
- III. 연구 설계
- IV. 분석 결과
- V. 결론

〈 요약 〉

공공부문에서의 혁신이 왜 필요한 것일까? 열심히 일하는 것이 아닌 ‘똑똑하게 일하기’ 위하여 혁신이 필요하며, 지속적인 혁신 추구는 공공 서비스 제공 개선안을 도출할 수 있는 필수적인 요소이다. 현재 공공부문의 서비스가 다원화되면서 보편적인 서비스를 제공하는 것보다는 복지 서비스와 같은 개별적이고, 차별화된 공공 서비스를 개발해야하는 도전적인 상황에 직면해 있다. 이러한 공공 서비스는 수요자(시민 혹은 고객)와 공동체의 요구에 반응하는 것으로 고객의 요구를 증시하면서 공공 서비스 질(Quality)을 극대화하기 위하여 서비스 제공자 혹은 제공 주체의 혁신이 요구되는 상황이다. 이에 본 연구에서는 개인, 중간 관리자, 조직 혁신 역량이 혁신 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 가정하고, 이를 경험적으로 증명하였다. 또한, 중앙행정기관 공무원들을 대상으로 심층 인터뷰를 진행하여 통계적 결과를 보완하였다. 종합하면, 혁신 역량과 혁신 성과 간의 영향 관계 검증하면서 공공부문의 혁신 내재화와 혁신 확산의 중요성을 발견하였다.

[주제어: 혁신 역량, 혁신 성과, 중앙행정기관, 방법론적 다각화]

* 이 논문은 김민영의 박사학위 논문(‘공공부문 혁신 역량 연구: 공공 서비스 혁신 성과 검증을 중심으로’(2019))을 수정·발전시킨 것이다.

** 한국행정연구원 세종국가리더십센터 부연구위원(minimum19@gmail.com)

1. 서론

공공부문에서의 혁신이 왜 필요한 것일까? 현대 사회의 다양한 문제 해결을 위해 공공부문은 다양한 공공 서비스를 제공하면서 막대한 비용을 소모하고 있으며, 국민의 세금 외에 이렇다 할 수익이 없는 공공기관은 예산 측면에서 상당한 압박을 받고 있다. 업무 체계와 서비스 전달 방식 등의 혁신을 도모하지 않는다면, 공공부문의 재정 건전성이 취약해질 뿐만 아니라 다양한 서비스를 제공해야 하는 공무원들의 업무 피로감도 상승할 수밖에 없다. 이에 열심히 일하는 것이 아닌 '똑똑하게 일하기' 위하여 혁신이 필요하며, 지속적인 혁신 추구는 공공 서비스 제공 개선안을 도출할 수 있는 필수적인 요소이다(Albury, 2005).

또한, 현재 공공부문의 서비스가 다원화되면서 보편적인 서비스를 제공하는 것보다는 복지 서비스와 같은 개별적이고, 차별화된 공공 서비스를 개발해야하는 도전적인 상황에 직면해 있다. 이러한 공공 서비스는 수요자(시민 혹은 고객)와 공동체의 요구에 반응하는 것으로 고객의 요구를 중시하면서 공공 서비스 질(Quality)을 극대화하기 위하여 서비스 제공자 혹은 제공 주체의 혁신이 요구되는 상황이다. 공공부문의 다양한 도전 과제를 해결하고 혁신을 성공적으로 이끌기 위하여 서비스 제공자, 즉 공무원들에게 학습 기회 및 동기 부여를 할 수 있는 조건을 만들어 주어야 한다. 즉, 물질 자원이 풍부하지 않은 공공부문에서는 혁신을 통해 인적자원의 전문성을 개발하고, 개발된 전문성이 공공 서비스 품질 제고에 활용될 수 있도록 힘써야 한다. 이에, Albury(2005)는 공공부문과 공공 서비스에서 혁신을 논의하는 것이 선택적 사치(Optional Luxury)가 아님을 주장하고 있다. 혁신은 공공 가치(Public Value)와 공익(Public Interest)을 확산시키기 위한 필수적 요소이며, 제도화되어 운영되어야 한다고 주장한다.

혁신 역량과 혁신 성과 간의 영향 관계 검증을 통해 공공부문의 혁신 내재화와 확산의 중요성을 논의하는 것이 본 연구의 주요 목적이다. 일반적으로 조직에서의 혁신은 구성원들에게 '귀찮은 것, 보여주거식'이라는 이미지가 강하다(이영범, 2005). 이러한 현상은 비단 공공부문 구성원들에게만 나타나는 것이 아닌 새로운 것에 대한 거부 반응을 보이는 보통 사람들의 행태라고 볼 수 있다(김기찬, 2019). 민간부분에서는 기업의 이윤을 극대화하고, 경쟁우위를 선점하기 위하여 지속적인 혁신을 추진한다. 반면 공공부문은 독점적으로 공공 서비스를 제공하고 조직 운영의 목적을 이윤 창출에

두지 않기 때문에, 공공부문 구성원들은 혁신에 민감하게 반응할 필요성을 느끼지 못한다. 뿐만 아니라 새로운 정부가 추진하는 혁신 활동 등이 단발성에 그치거나, 정권에 따른 정책 기조 변화 등으로 인하여 장기적 관점에서 혁신 전략을 수립하기가 어렵다. 하지만 공공 서비스 질에 대한 국민의 기대치가 높아지고, 공공 서비스를 제공하는 주체가 다양해지고, 정부가 제공하는 서비스 품질을 국민이 평가하게 되면서 공공 부문에서도 혁신은 필수적인 요소로 변해가고 있다.

본 연구의 내용적 범위는 조직 내부로 한정하기로 한다. 공공부문의 서비스 혁신에 대한 선행연구¹⁾들을 살펴보면 조직 내부뿐만 아니라 조직 외부 환경과의 정보 공유, 네트워크, 시민사회 및 국민과의 소통 등을 포함하는 개념으로 공공부문의 혁신을 다루고 있었다(김윤미·권오영·이은국, 2010; 이도형·김정렬·안병철, 2009). 하지만, 본 연구에서는 혁신 역량의 개념을 조직 자본의 관점에서 해석하고, 조직 내부로 한정하여 논의하고자 한다. 즉, 인적 자본의 측면에서 개인 혁신 역량(전문성과 창의성을 보유한 공직자)을, 사회 자본의 측면에서 중간 관리자 혁신 역량(부하직원들을 동기부여하고 소통하는 매개자)을, 조직 자본의 측면에서 조직 혁신 역량(전략적으로 조직자원을 관리하는 조직 목표 및 가치)으로 구분하여 혁신 역량을 유형화하였다. 또한, 본 연구의 연구 대상은 중앙행정기관으로 설정하였다. 혁신 역량을 검증함에 있어서 중앙행정기관, 공기업, 책임운영기관, 기초자치단체 등을 대상으로 연구를 진행할 수 있지만 정부 개혁 과제 실천의 주체가 되는 중앙행정기관만을 연구의 공간적 범위로 한정하였다.

1) Walker(2008)의 연구에서는 공공부문 혁신 유형을 서비스, 조직, 시장화, 부수적(Ancillary) 등의 4가지 차원으로 제시했다.

〈표 1〉 공공부문의 4 가지 혁신 유형 및 특성

혁신 유형	주요 내용
서비스	·외부 고객 혹은 시장 요구를 충족시키기 위해 공공기관이 제공하는 새로운 서비스 혁신, 산출물에 중점을 둠 ·조직의 기술 시스템, 상품 및 무형의 서비스 선택에 영향을 줌
조직	·구조, 전략, 관리의 혁신, 조직의 관행 및 새로운 조직 구조의 도입을 의미함 ·조직의 기본 업무와 사회 시스템의 변화와 관계가 있음
시장화	·조직의 운영 프로세스 및 시스템을 정비하여 수요자에게 서비스를 제공하면서, 효율성과 효과성을 증진시키는 것에 중점을 둠 ·서비스 실행일 단축, 유연성 증대, 운영 비용 절감이 혁신의 원동력 ·신공공관리론의 핵심인 공공 서비스의 시장 가격 책정, 민영화, 계약 등의 개념 내포함
부수적	·공공기관의 경계를 넘어서 다른 서비스 제공 업체, 고객 혹은 기타 공공기관에서 창출하는 혁신으로 다른 혁신과 차별화 되는 개념 ·부수적 혁신의 핵심 성공 요인은 의존성, 즉 조직-환경 경계에 대한 혁신임

자료: Walker(2008)

아울러, 양적 연구와 질적 연구를 동시에 수행하는 방법론적 다각화(Methodological Triangulation)를 활용²⁾한다. 구체적으로, 개인, 중간 관리자, 조직 차원의 혁신 역량과 혁신 성과 간 관계를 설명하기 위해서 위계적 회귀분석을 활용하였다. 또한, 중앙행정기관 재직자 및 조직·인사 연구자를 대상으로 인터뷰를 수행하여 통계적 결과를 재해석하는데 활용하였다. 본 연구에서 위계적 회귀분석, 심층 인터뷰 내용 분석 등에 기초하여 연구를 수행하는 이유는 조직·인사 연구의 방법론을 다양화시키고 보다 심도 깊은 연구의 함의를 도출하기 위함이다.

II. 이론적 논의

1. 혁신 성과에 대한 연구 동향

국내·외에서 수행된 혁신 성과에 관한 연구동향을 살펴보면 다음의 <표 2>와 같다. 혁신에 관한 연구는 주로 민간부문에서 이루어졌지만, 공공부문에서도 혁신이 중요하게 다루어지고 있기 때문에, 민간과 공공부문 두 영역을 대상으로 진행된 연구를 검토하였다. 행정학, 경영학, 인사관리 분야의 혁신에 대한 연구를 바탕으로 혁신 성과에 영향을 미치는 선행연구 결과를 분석하였다.

혁신 성과에 관한 연구는 조직에서 주도한 혁신 성공의 결정요인을 검증한 연구 중 민간부문을 대상으로 수행된 것들을 중심으로 구성하였다. 먼저 국내 선행연구들을 살펴본 결과, 혁신 활동 및 조직몰입(김성홍, 2018), 핵심자기 평가(내부 통제 위치, 자기 효능감) 및 내재적 동기(최석봉·양필석, 2011), 혁신 역량 및 학습시간(김귀원, 2014), 내부역량(양진호 외, 2015; 조희진·조근식, 2013), 내부 결속력 및 외부 매개성(강소라·문운지, 2010), 리더십 및 혁신수행의 빈도(최상미, 2012) 등이 혁신 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Papa, Dezi, Luca Gregori, Mueller, & Miglietta(2018)의 이탈리아 제조업체를 대상으로 혁신 성과를 분석한 연구에서는 조직의 지식 획득이 혁신 성과를 제고하며, 인적자원관리 관행(모집·선발, 성과관리, 유

2) 다각화란 동일한 현상에 대한 하나의 연구에서의 방법론을 의미하며, 방법론적 다각화는 다각화의 유형 중 하나로 하나의 연구에서 복수의 방법이 적용되는 것을 의미한다(박미경, 2018: 10). 본 연구에서는 양적 및 질적 연구 방법을 동시에 활용하는 방법 간 다각화(Between-methods Triangulation)를 적용하여 연구를 수행하였다(박미경, 2018: 10).

연근무제, 교육훈련)과 인재유지가 혁신 성과 제고의 긍정적인 조절 효과를 가지는 것으로 나타났다. 또한, Xie, Zou, & Qi(2018)가 중국의 첨단기술업체를 대상으로 지식관리관점에서 혁신 성과에 관한 연구를 시행한 결과, 4가지 차원의 지식흡수역량(지식 획득, 지식동화, 지식변환, 지식개발)이 기업의 혁신 성과에 긍정적인 영향을 미침을 증명하였다. 특히, 지식변환과 지식개발의 매개효과를 증명하면서 조직 내에서 지식 흡수역량 관리가 중요함을 주장하였다. Zhai, Sun, Tsai, Wang, Zhao, & Chen(2018)의 연구에서는 중국 중소기업 종사자들의 기업가 정신이 혁신 성과에 긍정적인 영향을 미치며, 기업가 정신과 혁신 성과 간의 관계에서 흡수 역량이 긍정적 조절 효과를 가지는 것으로 밝혀졌다. 혁신 성과에 관한 연구 결과들을 종합하여 개인, 리더십, 조직의 내부 역량을 통해서 혁신 성과를 제고할 수 있음을 확인하였다.

기존의 혁신 역량에 관한 연구들을 살펴보면, 주로 민간부문에서 다루어지면서 혁신 성과 변수로 기업의 재무적 성과를 제시하고 있었다. 하지만, 혁신 역량의 성과 변수로 민간부문과 같이 재무적 성과만을 다루기에는 성과 측정에 한계가 존재한다. 비록 공공부문의 혁신의 움직임도 경영학적 관점을 공직에 이식하겠다는 발상에서 시작된 것이지만, 공공 서비스 제공을 통해 공익을 창출하는 조직인 만큼 혁신 역량의 성과가 재무적 성과가 아닌 공공부문의 가치를 대표할 수 있는 변수가 혁신 성과로 제시되어야 한다. 이러한 연구는 공공부문이 재무적 성과를 창출할 수 없고, 객관적으로 성과를 측정할 수 없다고 전제하는 공직사회의 인식을 변화시킬 수 있는 계기가 될 수 있다. 또한, 법, 제도 규정에 얽매어 주어진 일만 하는 것이 관행이 되어버린 공직사회에 혁신의 의미와 가치에 대해 다시 한 번 생각해 볼 수 있는 기회가 될 수 있다. 따라서 본 연구에서 공공 서비스 혁신 성과 변수로 설문조사를 통해 생성된 혁신 성과 체감도(활동 생산성, 국민의 혁신체감, 기관 신뢰도, 과제 추진력)를 혁신 성과 변수로 활용하고자 한다.

〈표 2〉 혁신성가에 대한 국내·외 연구 동향

연구자	독립변수	매개변수 조절변수	연구 대상	연구방법	연구 결과
강소라· 문윤지 (2010)	내부결속력 외부매개성	흡수역량 사회네트워크 관리자 역량	지식기반사업 종사자	구조 방정식	내부결속력, 외부매개성은 흡수역 량에 정(+)의 영향, 흡수역량은 혁 신 성과에 정(+)의 영향 사회네트워크 관리자 역량의 조절 효과는 검증되지 않음
최석봉· 양필석 (2011)	핵심자기 평가	내재적 동기	제조업 종사자	구조 방정식	핵심자기평가, 내재적 동기가 혁 신 성과에 정(+)의 영향 내재적 동기는 부분 매개 효과 검증
최상미 (2012)	변혁적, 거래적 리더십	혁신수행	사회복지조직 종사자	구조방정식	변혁적, 거래적 리더십이 혁신 및 혁신 성과에 정(+)의 영향 혁신수행 빈도가 혁신 성과에 정 (+)의 영향
조희진· 조근식 (2013)	내부관리 역량 외부환경 변화 대응역량	-	제조업체	Logit	내부관리역량의 인적자본역량과 혁신관리역량, 외부환경 변화대응 역량, 외부자원 활용역량의 정보 네트워크 역량이 기술혁신 가능성 에 정(+)의 영향
김귀원 (2014)	학습, 학습과정	혁신 역량	대기업 특허출원부서 재직자	t-test 구조 방정식	집단 간 혁신 역량, 학습시간의 차 이에 따라 혁신 성과의 차이가 존재
양진호· 손헌일· 정승화 (2015)	기술개발 역량 사업화역량	외부 네트워크	제조업 종사자	회귀분석	기업내부 R&D 역량, 사업화 역량 이 혁신 성과에 정(+)의 영향 외부 네트워크의 조절효과 검증
김성홍 (2018)	사회적 자본	혁신활동 조직몰입	제조업 종사자	구조 방정식	혁신 활동이 혁신 성과에 정(+)의 영향 사회적자본과 혁신 성과 간 혁신 활동이 완전 매개 효과를 가짐 사회적자본과 혁신 성과 간 조직 몰입이 조절 효과 검증
Papa et al. (2018)	지식획득	인적자원 관리 관행 인재 유지	이탈리아 제조업체	최소자승 회귀분석	지식획득이 혁신 성과에 정(+)의 영향 인적자원관행과 인재유지의 지식획 득과 혁신 성과 간 조절 효과 검증
Xie et al. (2018)	지식획득 지식동화	지식변환 지식개발	중국 첨단기술업체	회귀분석	지식흡수역량(지식획득, 지식동 화, 지식변환, 지식개발)이 혁신 성과에 정(+)의 영향
Zhai et al. (2018)	기업가 정신	흡수 역량	중국 중소기업 종사자	회귀분석	기업가 정신이 혁신 성과에 정(+)의 영향 기업가 정신과 혁신 성과 간 흡수 역량의 조절효과 검증

2. 혁신 역량의 개념

혁신의 주요 목적은 상품 및 구성원 행태의 변화를 추구하는 것이지만, 제2 혹은 제3의 변화를 가져올 수 있다(Hall, 1993). 혁신이 좋은 상품, 서비스, 해법 등을 생산하거나 전달하는 것과 같이 기본적인 변화를 추구하는 것 이외에 구조, 내용, 상품, 서비스, 조직의 관행 등의 레퍼토리를 변화시키거나(2차 변화), 정책의 목적, 프로그램의 이론 등을 변형시킬 수 있다(3차 변화)(Sørensen & Torfing, 2011). 즉, 혁신은 상품의 수량만을 증대시키는 것이 아니라 상품의 질을 변화시키는 것과 더욱 깊은 관계가 있다고 볼 수 있다(Slappendel, 1996). 하지만, 혁신이 혁신으로서 자격을 갖추기 위해 요구되는 질적 변화의 총량을 규정할 수 있는 객관적인 도구나 방법은 존재하지 않는다. 즉, 혁신이라는 것은 지나치게 주관적인 입장에서 판단할 수밖에 없다는 것이다. 하지만 혁신이 인지된 전통적 지혜와 축적된 관행 등을 변화시키는 주체이기 때문에, 주관적으로 판단됨에도 불구하고 객관적 평가가 가능하다.

공공부문의 혁신은 크게 두 가지 방향에서 측정될 수 있는데, 첫 번째는 혁신활동을 통해 행정 서비스 및 정부 운영 차원에서의 실질적인 변화를 확인하는 것이다(Hartley, 2005; 최진욱, 2008). 다른 하나는 혁신을 추진하는 주체가 만족하는 혁신을 측정하는 것이다(최진욱, 2008). 최진욱(2008: 101)에 따르면 행정 현상을 분석하는데 있어 국민 중심의 체감도, 특히 국민이 느끼는 정책 체감도가 중요성을 갖는 이유로 정부가 제공하는 정책의 필요성과 성과에 대한 국민의 인식이 긍정적일 때 정부와 정책에 대한 지지와 신뢰가 확보되기 때문이라고 주장한다. 또한, 정부 혁신에 대한 국민의 체감도가 긍정적일 때 국민의 정책 순응을 기대할 수 있다.

본 연구에서는 변화를 인지하고 적극적으로 대응할 수 있는 조직 내부 역량의 중요성을 강조하고자 한다. 이는 기존의 연구자들이 혁신을 위한 중요한 수단으로서 사람을 중심으로 변화하는 소프트웨어 관점을 강조해온 것과 같은 맥락으로 볼 수 있다(Kotter, 1997; 이석환, 2008). 즉, 조직 혁신과 성과 증대를 위해서는 내부 구성원들의 혁신 의지가 가장 중요하며, 이러한 의지는 변화에 대한 강한 긍정적 사고로 해석할 수 있다.³⁾ 이에, ‘혁신 역량’의 개념을 통해 혁신 실현을 위해 필요한 조직 내부 자원의 역량 요소를

3) 변화와 혁신에 대한 강한 긍정적 사고는 일을 추진하면서 발생하는 제약요인 내지는 장애요인들에 대해 본인들이 속한 조직이 문제를 해결해 낼 수 있다고 믿는 사고이며 조직의 문제 해결 역량에 대한 긍정적 기대감이다(이석환, 2008: 2).

제시하고자 하며, 개인, 중간 관리자, 조직 차원의 혁신 역량이 공공부문의 혁신 문화를 조성하고, 공공 서비스의 질과 성과 향상의 원동력이 될 수 있음을 가정한다.⁴⁾

본 연구에서 주장하는 것처럼 혁신 역량이 조직 결과 혹은 성과와 연계되기 위해서는 개인 수준에서의 역량과 조직 수준에서 환경이 뒷받침 되어야 한다(Chevalier, 2007; Binder, 2007). 또한, 조직의 중간 관리자는 구성원 간, 구성원과 조직 간에서 정보를 교환하거나 문제 해결 등의 교량 역할을 통해 개인 혁신 역량을 촉진하고 혁신 성과를 증대시키는 역할을 담당해야 한다(최상미, 2012). 구체적으로 개인 수준은 구성원들의 공직 가치, 책임 의식, 전략적 사고, 목표 지향적 성향, 소통 및 공감 능력이며, 중간 관리자 수준은 조직 구성원들과 직접적인 교환 관계를 형성할 수 있는 중간 관리자들과 동기부여 능력, 전문성, 문제 해결 능력 및 윤리적 소양과 구성원 욕구 체계와 환경 변화에 기반한 조직 관리 능력이며, 조직 수준에서 환경은 조직의 구체적인 목표, 수평적 구조 및 개방적 문화, 인적자원의 전문성, 전략적 인적자원관리 등을 의미한다. 앞서 제시한 조건들이 조직 내에 충분히 갖추어졌을 때 조직 구성원들이 성과를 향상시키거나 조직 혁신에 기여할 수 있다(Chevalier, 2007; Binder, 2007).

3. 혁신 성과

혁신 성과를 측정하기 위해서 본 연구에서는 참여정부에서 개발하여 운영한 정부 혁신지수(Government Innovation Index: GII) 중 혁신 체감도 지표를 활용했다. 정부 혁신지수는 참여정부 시절 한국 공공부문의 혁신진단, 혁신평가제도의 발전을 도모하

4) 본 연구에서는 김민영(2019)의 연구에 따라 혁신 역량을 다음과 같이 정의하였다.

〈표 3〉 혁신 역량 정의

구분	혁신 역량	정의
개 인	가치 혁신	윤리적 소양을 함양하고 공익 창출을 위한 공직자의 기본적인 가치 및 책임의식
	직무 혁신	혁신 목표를 성취할 수 있는 진취적 성향과 변화관리 및 전략적 사고 역량
	관계 혁신	협력적 업무 수행과 갈등을 중재하고 타인과 소통할 수 있는 네트워크 관리 역량
중간 관리자	직무 혁신	윤리적 소양과 전문성을 바탕으로 혁신적으로 업무를 수행하고 능동적으로 정책을 발굴 할 수 있는 중간 관리자의 행동 역량
	조직관리 혁신	조직 구성원들의 다양한 욕구체계를 고려하여 전략적으로 조직을 관리하는 중간 관리자의 조직관리 역량
조 직	조직목표 혁신	전략적 관리 모델 수립을 기반으로 조직 혁신 창출에 기여하는 조직목표 역량
	인적자원 혁신	윤리적 소양과 전문성을 바탕으로 혁신적으로 업무를 수행하는 조직 구성원들의 행동 역량
	조직지원 혁신	조직 구성원들의 혁신 창출을 지원하는 혁신적 조직 문화 역량

기 위하여 개발된 혁신 진단 모형이다. 정부혁신지수는 혁신 측정모형 연구, 대표적 지수모형 벤치마킹, 정부혁신 특성 연구, 혁신활동 및 성과연구 등의 검토를 기반으로 개발되었다(홍길표 외, 2008). 구체적인 내용은 다음과 같다.

1) 혁신 활동의 생산성

혁신 활동의 생산성은 기관의 혁신 활동으로 인하여 발생하는 기관의 효율성을 의미한다. 구체적으로 부처의 예산절감, 조직 및 인력의 효율성, 행정 서비스 종류의 확대 및 품질 개선, 조직 내 의사소통 원활 등으로 측정된다.

2) 국민의 혁신체감

혁신 성과를 측정함에 있어서 국민의 체감도가 중요한 이유는 정부 혁신 혹은 제공하는 공공 서비스의 필요성과 성과에 대해 국민 인식이 긍정적일 때 기관 신뢰도가 확보되기 때문이다. 또한 혁신 활동을 통해 생산된 정책 및 서비스에 대한 국민 체감도가 높으면 국민의 정부 정책에 대한 순응을 기대할 수 있기 때문이다(최진욱, 2008: 101).

3) 기관의 신뢰도

일반적으로 기관의 신뢰도는, 국민이 기관에서 제공하는 서비스 수준에 만족해야 나타나는 것이다. 여기서의 만족은 기대의 충족을 의미하는 기대-불일치 이론(Dis-confirmation Theory)에 근거하는 개념으로, 상대방의 기대의 충족을 전제로 신뢰가 구축되는 것을 설명한다(라준영, 2010). 즉, 서비스에 대한 만족도가 누적될수록 서비스를 제공하는 기관을 신뢰하는 것을 의미하는 것이며, 만족도보다 고차원적인 서비스 품질 평가이다.

4) 과제 추진력

과제 추진력은 불확실성이 높은 업무임에도 불구하고 이에 도전하는 의사결정을 하거나, 프로젝트를 추진시키는 혁신 활동의 성과이다. 기관의 내부 역량, 자원 등의 부족에도 불구하고 제공하는 서비스의 질을 개선하고 혁신 성과를 증대시키기 위해

공공부문에서는 보다 난이도 있는 업무를 수행해야 함을 의미한다.

4. 혁신 역량과 혁신 성과 간 관계: 공공 선택론 관점에서

공공 선택론(Public Choice Theory)은 ‘구성원들의 선택에 대한 이론’으로, 공무원들이 질 좋은 공공 서비스를 제공하기 위해서 취할 수 있는 행동을 의미한다(이창욱, 2013:7-8). 공공 선택론은 정부 혹은 공공기관을 서비스 공공재와 공공 서비스 생산자로 규정하고, 시민을 서비스를 소비하는 집단으로 규정한다. 이에 공공선택론은 공공 부문에서 제공하는 공공 서비스의 시장경제화를 통해 시민(국민)의 편익을 극대화시킬 수 있다고 주장한다. 또한, 공공 서비스 제공 시, 시민의 요구와 선택을 중시하고, 경쟁적 관점에서 서비스를 생산하고 공급함으로써 행정의 대응성과 서비스의 질, 나아가 성과를 증대시킬 수 있음을 가정한다. 경제학적 개념을 정치학에 응용하는 공공 선택론(Mueller, 2004)은 정치를 비시장적 개념으로 대체하여 경제학적 방법론을 적용하여 비시장적 문제의 의사결정을 진행하는 것으로 정의할 수 있다. 이에 공공 선택론은 개인주의 관점에서 개인 이익 추구를 전제하고 있으며, 경험적 측면에서 공공문제의 본질을 진단하고, 규범적인 측면에서 제도 개선을 위한 처방을 제시한다(김윤권, 2010: 19).

Downs(1967), Tullock(1965)은 공무원들을 본인의 이익을 위해 행동하는 합리적 행위자로 규정하면서 공공 선택론이 관료제를 설명할 수 있는 이론임을 적시하였다. 또한, Ostrom(1971)은 공공 선택론의 정치경제학적 관점이 공공부문의 행태를 논리적으로 설명하는데 도움을 주었을 뿐만 아니라, 공공부문의 혁신에 규범적 제언과 명확한 정책 방향을 제시하기 때문에 행정학 이론으로 자리 잡을 수 있었다고 주장한다. 또한, 공공 선택론에서 제시하는 경제학적 방법론은 공공부문에서 용인할 수 있는 수준에서 관료제를 설명할 수 있기 때문에 행정학에 보다 널리 수용될 수 있었다(이현국, 2010). 공공 선택론은 교환으로서의 정치를 기본전제(Buchanan, 1987)로 1) 방법론적 개인주의: 사회현상의 분석방법과 수준의 의사결정의 주체는 ‘개인’이며, 개인이 수용하는 정치적·사회적 ‘제도’의 기능원리를 분석하고, 그 결과를 토대로 사회질서의 개선을 위한 정책적 함의를 제시, 2) 경제인간: 개인 수준에서 인간의 경제행위에 가장 큰 동기는 가장 합리적으로 자신의 효용을 극대화 하는데 있으며, 주어진 법질서와 체계 안에서 최대한 자신의 행복을 극대화하려는 행위를 하는 것, 3) 교환으로서 정치:

정치적 활동은 교환행위의 특수한 형태이며, 정치과정에서 집합적 행위는 모든 구성원들에게 이익이 되어야 함을 강조한다(김윤권, 2010:22-30).

이와 같이 기존의 행정, 정치, 정책 등에 개인의 선호가 반영되어 운영된다는 관점을 뒷받침하는 공공 선택론은 시장실패 혹은 정부실패를 해결하기 위한 이론적 기초를 제공한다. 특히 개인의 선호와 합리성을 토대로 공공 서비스의 효율적 공급과 적절한 자원배분을 위한 틀을 제공하는데 공공 선택론의 유용성이 크다고 볼 수 있다(박희서, 2002). 뿐만 아니라 공공 선택론은 신제도주의 측면에서 공공부문의 비효율성을 비판하면서, 고객의 요구에 부합하는 서비스를 제공함으로써 행정 서비스 대응성 제고를 실현할 수 있는 이론적 기반을 제공한다. 이에 공공 선택론이 본 연구에서는 논의하고 있는 공공부문의 혁신 역량을 통해 혁신 성과를 제고한다고 가정을 지지한다고 볼 수 있다.

가설: 혁신 역량(개인, 중간 관리자, 조직)은 혁신 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

III. 연구 설계

1. 연구 모형

개인, 중간 관리자, 조직 차원의 혁신 역량 하위 요소를 바탕으로 개인(성별, 연령, 학력, 근속년수, 직급) 및 조직 일반적 특성(조직지위, 인력규모, 예산규모, 업무특성)은 본 연구의 통제변수로 활용되었다. 또한, 혁신 역량과 혁신 성과(혁신 성과 체감도(혁신활동의 생산성, 국민의 혁신체감, 기관에 대한 신뢰도, 과제의 난이도) 간 영향관계를 분석한다.

〈그림 1〉 연구 모형



2. 자료 수집 방법

1) 양적 연구 자료 수집 방법

개인, 중간 관리자, 조직 차원의 혁신 역량과 공공 서비스 혁신 성과 간 영향관계를 분석하기 위해서 2018년 6월부터 10월까지 중앙행정기관 재직자를 대상으로 설문 조사를 시행했다. 본 설문은 2018년 6월부터 10월까지 43개 중앙행정기관에 설문지를 배포하였고, 30개 기관에서 총 477부의 설문지를 획득(회수율 36.9%)하여 분석에 활용했다. 양적 연구 자료를 위한 표집은 경제적 요인, 환경적 요인 등의 분류기준에 의해 전체 표본을 구분하여 각 집단별로 필요한 표본을 정해진 비율로 추출하는 할당 표집 (Quota Sampling) 방법을 활용하였다(채서일, 2011: 246).

1차 자료를 통해 획득한 혁신 성과는 혁신 성과 체감도(활동 생산성, 국민의 혁신 체감, 기관 신뢰도, 과제 추진력)로 측정되었다. 이론 및 선행연구들의 검토를 통해 혁신 성과 변수로 활용될 측정 문항은 다음의 <표 3>에 제시했다. 연구목적에 위한 설문 문항의 측정 척도는 Likert 5점 척도(1: 전혀 그렇지 않다; 2: 별로 그렇지 않다; 3: 보통이다; 4: 약간 그렇다; 5: 매우 그렇다)로 구성했다.

〈표 3〉 연구 변수

구분	개념	문항 내용	출처
개인	가치혁신	나는 공직 가치(국가관, 공직관, 윤리관)를 함양했다. 나는 자기 관리 능력이 있다. 나는 책임의식(행정적, 법적, 전문가적, 도덕적)이 있다.	김민영 (2019)
	직무 혁신	나는 통찰력이 있다. 나는 도전적이다. 나는 진취적이다. 나는 목표 지향적이다. 나는 변화관리 능력이 있다. 나는 전략적으로 사고한다. 나는 창의적 문제해결 능력이 있다. 나는 분석적 의사결정을 한다.	
	관계 혁신	나는 협력적으로 업무를 수행한다. 나는 타인에 대한 공감 능력이 있다. 나는 갈등 발생 시 중재하는 능력이 있다. 나는 커뮤니케이션 스킬이 있다. 나는 이해관계자들과 소통하는 능력이 있다.	
중간 관리자 리더십	직무혁신	나의 중간관리자는 책임의식(행정적, 법적, 전문가적, 도덕적)이 있다 나의 중간관리자는 공익 실현을 위한 사회적 가치를 추구한다. 나의 중간관리자는 목표 지향적이다. 나의 중간관리자는 공공기업가정신(혁신, 진취성, 위험감수)이 있다. 나의 중간관리자는 환경 분석 능력이 있다. 나의 중간관리자는 사업 융복합 능력이 있다. 나의 중간관리자는 업무 전문성이 있다. 나의 중간관리자는 적극적으로 행정 처리를 한다. 나의 중간관리자는 정책 발굴 및 관리 능력이 있다. 나의 중간관리자는 창의적 문제 해결 능력이 있다.	
		나의 중간관리자는 4차 산업에 따른 미래 예측 능력이 있다.	
		나의 중간관리자는 코칭 및 피드백을 준다.	
		나의 중간관리자는 비전을 제시한다.	
		나의 중간관리자는 비전 실현을 위한 전략성이 있다.	
		나의 중간관리자는 조직 학습 관리를 한다.	
		나의 중간관리자는 전략적 인적자원관리(인재발굴, 개발, 승진)를 한다.	
		나의 중간관리자는 혁신적 조직문화를 구축한다.	
	조직 관리 혁신	나의 중간관리자는 변화 대응성이 있다.	
		나의 중간관리자는 효율적으로 권한을 배분한다.	
		나의 중간관리자는 갈등관리 및 중재를 한다.	

14 한국조직학회보 (제17권 제2호)

		나의 중간관리자는 포용적 팀워크를 구축한다. 나의 중간관리자는 구성원들의 다양한 욕구 체계를 관리한다. 나의 중간관리자는 수직적, 수평적 의사소통 매개자이다.	
조직	조직 목표	우리 부처는 비전을 수립·공유한다. 우리 부처는 전략을 수립·실행한다. 우리 부처는 핵심역량을 개발·활용한다. 우리 부처는 효율적 정책 집행을 위해 적극적으로 지원한다. 우리 부처는 조직 목표 달성을 위한 정책을 개발한다.	
	인적 자원 혁신	우리 부처 구성원들은 대민 공공서비스 마인드가 있다. 우리 부처 구성원들은 주인의식이 있다. 우리 부처 구성원들은 셀프 리더십을 발휘한다. 우리 부처 구성원들은 공익 창출을 위한 사회적 가치를 실현 한다. 우리 부처 구성원들은 성과지향형 팔로우업/리더십을 발휘한다. 우리 부처 구성원들은 공공서비스 품질 관리 능력이 있다.	
	조직 관리	우리 부처는 데이터에 기반해 의사결정을 한다. 우리 부처는 전략적 인적자원관리(인재발굴, 개발, 승진, 동기부여)를 한다. 우리 부처는 협력지향형 문화가 구축되어 있다. 우리 부처는 미래지향형 홀라크라시*문화가 구축되어 있다. 우리 부처는 개방형 문화가 구축되어 있다. 우리 부처는 균형인사관리를 통한 융합형 문화가 구축되어 있다. 우리 부처는 조직 간 협력적 네트워크를 체계적으로 관리한다.	
혁신성과 체감도	활동 생산성	우리 부처는 예산을 절감한다.	최진욱 (2008), 홍길표 외 (2008)
		우리 부처는 조직 및 인력의 효율성이 좋다.	
		우리 부처는 행정 서비스 영역을 확대했다.	
		우리 부처는 행정 서비스 품질을 증대시켰다.	
	국민혁신 체감	우리 부처는 국민이나 고객들이 직접 체험할 수 있는 혁신 성과들이 많다.	
	기관 신뢰	우리 부처의 혁신활동으로 기관 신뢰도가 향상되었다.	
	과제 추진력	우리 부처는 혁신과제들을 많이 추진한다.	
통제 변수	성별, 연령, 최종학력, 직급, 근속년수 인력규모, 예산규모, 조직지위		

* 홀라크라시: 의사결정이 상위계급에 속하는 게 아닌 조직 전체에 걸쳐 분배되어있는 조직형태

** 중간관리자는 본인의 직위에 따라 상대적으로 인식(예: 과장 직위의 경우 국장 직위가 중간관리자/주무관일 경우 사무관 혹은 과장 직위가 중간관리자)

2) 질적 연구 자료 수집 방법

개인, 중간 관리자, 조직 혁신 역량과 혁신 성과(혁신 성과 체감도) 간 관계에 대한 중앙행정기관 구성원과 학계 전문가들의 인식을 살펴보기 위해서 심층 인터뷰를 진행했다. 전문가 인터뷰 표집은 조사가 조사목적에 적합하다고 판단하는 대상을 설정하거나, 표본의 기준을 정해 놓고 선택된 표본을 대한 자료를 검토하는 방법인 판단표본추출(Judgment Sampling) 방식을 활용하여(채서일, 2011: 245), 학계 전문가 2인, 부단위 실무자 2인, 처단위 실무자 1인, 청단위 실무자 2인을 인터뷰 표본으로 설정하였다. 판단표본추출은 적은 수의 표본으로 모집단의 특성을 발견하여 연구에 적용할 수 있다는 장점을 가지고 있기 때문에(채서일, 2011) 본 연구의 전문가 인터뷰 표집 방법으로 활용하였다.

심층 인터뷰 절차는 다음과 같은 방식을 통해 진행되었다. 1) 인터뷰 사전 단계로 인터뷰 참여자에게 연구 목적 및 질문 내용 등에 대한 사전 안내를 통해 인터뷰 동의의사를 확인하였다. 2) 인터뷰 시행 단계로 인터뷰에 동의한 대상자들을 중심으로 1:1 면접 혹은 서면 인터뷰를 진행하였다. 1:1 면접 인터뷰를 진행한 경우에는 1시간에서 2시간 정도 인터뷰 시간이 할애되었고, 서면 인터뷰를 진행한 경우에는 사전 통화 시 질문에 대한 상세한 설명이 제공되었다.

IV. 분석 결과

1. 표본의 특성

1) 양적 연구 표본의 특성

표본에 대한 인구통계학적 특성은 <표 4>와 같다. 응답자의 특성을 성별부터 살펴보면, 남성이 333명(69.8%), 여성이 140명(30.1%)으로 확인되었다. 연령은 40대가 236명(47.4%)으로 가장 많은 것으로 확인되었으며, 30대(26%), 50대 이상(19.9%), 20대(6.3%)의 순으로 확인되었다. 최종학력은 학사(67.9%), 석사(20.5%), 전문대 이하(7.1%), 박사(3.6%)의 순으로 확인되었다. 근속년수는 15년 이상 근무자가 224명(47%)

으로 가장 많았고, 10년-15년 근무자가 104명(21.8%), 5년-10년 근무자가 68명(14.3%), 3년 미만 근무자가 49명(10.3%), 3-5년 근무자가 30명(6.3%)으로 확인되었다. 응답자의 직급은 6급(52.6%), 5급(20.3%), 7급(15.5%), 4급(4.6%)의 순으로 나타났다. 연구 표본이 속한 조직의 특성을 살펴보면, 장관급 조직이 14개(46.8%), 차관급 조직이 15개(53.2%)로 나타났다. 인력 규모를 살펴보면 1-3천명 이상 중규모 수준의 조직이 12개(42.8%)로 가장 많았고, 3천명 이상 대규모 조직이 10개(17.4%), 1천명 이하 소규모 조직이 8개(39.8%)로 나타났다. 마지막으로 조직의 예산 규모를 살펴보면, 1조 미만 예산을 활용하는 조직이 12개(31.7%), 1-10조 중규모 예산 조직이 10개(39%), 10조 이상 대규모 예산을 활용하는 조직이 7개(29.4%)로 나타났다.

〈표 4〉 개인 및 조직 특성

변수	구분	빈도(%)	변수	구분	빈도(%)
성별	남성	333(69.8)	조직 지위	장관급	15(46.8)
	여성	140(30.1)		차관급	15(53.2)
	무응답	4(0.8)	인력 규모	1천명 미만	8(39.8)
연령	20대	30(6.3)		1-3천명	12(42.8)
	30대	124(26)		3천명 이상	10(17.4)
	40대	236(47.4)	예산 규모	1조 미만	13(31.7)
	50대	95(19.9)		1-10조	10(39)
	무응답	2(0.4)		10조 이상	7(29.4)
학력	전문대 이하	34(7.1)	직급	9급	6(1.3)
	학사	324(67.9)		8급	17(3.6)
	석사	98(20.5)		7급	74(15.5)
	박사	17(3.6)		6급	251(52.6)
	무응답	4(0.8)		5급	97(20.3)
근속년수	3년 미만	49(10.3)		4급	22(4.6)
	3-5년	30(6.3)		3급 이상	4(0.8)
	5-10년	68(14.3)		무응답	6(1.3)
	10-15년	104(21.8)	총 합계: 477명/30개 조직 ⁵⁾		
	15년 이상	224(47)			
	무응답	2(0.4)			

2) 질적 연구 표본의 특성

개인, 중간 관리자, 조직 혁신 역량과 공공 서비스 혁신 성과(혁신 성과 체감도, 공공 가치, 사회적 가치, 기관 성과) 간 관계에 대한 중앙행정기관에 재직하는 실무자와 학계 전문가들의 인식을 살펴보기 위해서 심층 인터뷰를 진행했다. 인터뷰 표집은 조사가 조사목적에 적합하다고 판단하는 대상을 설정하거나, 표본의 기준을 정해 놓고 선택된 표본을 대한 자료를 검토하는 방법인 판단표본추출(Judgment Sampling) 방식을 활용하여(채서일, 2011: 245), 학계 전문가 2인, 부단위 실무자 2인, 처단위 실무자 1인, 청단위 실무자 2인을 본 연구의 인터뷰 표본으로 설정하였다. 판단표본추출은 적은 수의 표본으로 모집단의 특성을 발견하여 연구에 적용할 수 있다는 장점을 가지고 있기 때문에 본 연구의 인터뷰 표집 방법으로 활용하였다.

〈표 5〉 심층 인터뷰 표본의 특성

구 분	이름	소속기관	성별	연령	직급
학 계	A	연구원	여	30대	선임 연구원
	B	연구원	여	30대	책임 연구원
실무자	C	부단위 조직	남	40대	5급
	D	부단위 조직	남	30대	6급
	E	처단위 조직	남	40대	5급
	F	청단위 조직	남	30대	8급
	G	청단위 조직	남	30대	7급

2. 혁신 역량과 혁신 성과 체감도 간 상관관계 분석 결과

혁신 역량과 혁신 성과 체감도 간 영향 관계를 분석하기 위해서, 분석 대상이 되는 연구 변수들의 신뢰도 및 타당도를 검증하였다. 본 연구에서는 연구 변수들의 타당도

- 5) 연구의 표본으로 활용된 기관별 인원은 다음과 같다. 과학기술정보통신부 63명, 관세청 44명, 기상청 14명, 기획재정부 2명, 고용노동부 30명, 교육부 2명, 경찰청 18명, 국가보훈처 19명, 국토교통부 1명, 국민권익위원회 1명, 금융위원회 1명, 농림식품축산부 33명, 농촌진흥청 1명, 문화체육관광부 3명, 문화재청 32명, 방위사업청 46명, 보건복지부 15명, 법제처 1명, 산업통상자원부 3명, 새만금개발청 1명, 소방청 25명, 산림청 11명, 식약처 1명, 여성가족부 1명, 중소기업벤처부 1명, 통일부 1명, 통계청 3명, 특허청 26명, 행정안전부 55명, 해양수산부 23명

를 분석하기 위해서 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인추출 방법으로는 주성분 분석(Principal Components Analysis: PCA)을 활용하였고, 직교회전방식(Varimax)을 채택하였다. 사회과학분야에서는 고유 값(Eigen Value)이 1.0 이상, 요인 부하량이 .40 이상이면 유의한 변수로 간주하며 .50이 넘으면 아주 중요한 변수로 본다. 따라서 본 연구에서는 이들의 기준에 따라 고유 값이 1.0 이상, 요인적재치가 0.60 이상을 기준으로 하여 요인을 설정하였다. 또한, 연구변수의 신뢰성을 검증하기 위해 내적 일관성(Internal Consistency) 분석을 실시하였다. 또한, 공공 서비스 구성 개념들 간의 상관관계를 분석하기 위해서 평균분산추출(Average Variance Extracted: AVE)과 개념 신뢰도(Construct Reliability: CR) 값을 제시하였다. <표 6>에 제시된 바와 같이, 모든 연구 변수들의 Cronbach's Alpha 값이 .70 이상, 평균분산추출 값이 .50 이상, 개념 신뢰도 값이 .70 이상으로 제시됨으로써 연구변수의 신뢰도와 집중 타당도를 확보하였다. 또한, 본 연구는 독립 및 종속 변수가 동시에 측정되어서, 동일방법편의(Common Method Bias)로부터 자유로울 수 없다. 이에, 동일방법편의의 사후 테스트의 일종인 Harman's single-factor 테스트를 실시했다(Lee et al, 2019). 분석 결과, 기준 값으로 제시된 50% 임계값보다 낮은 42%로 나타나 연구 변수의 판별 타당도를 확보했다고 볼 수 있다.

〈표 6〉 신뢰도 및 타당도 분석 결과

구분	구성개념	Cronbach's Alpha	평균분산추출	개념 신뢰도
개인	가치혁신	.843	.694	.910
	직무혁신	.924	.540	.837
	관계혁신	.895	.674	.899
중간 관리자	직무혁신	.945	.566	.857
	조직관리	.944	.612	.876
조직	조직목표	.937	.690	.910
	인적자원	.910	.620	.885
	조직지원	.940	.445	.793
혁신성과 체감도		.893	.532	.836

3. 혁신 역량과 혁신 성과 체감도 간 상관관계 분석 결과

본 연구에서는 혁신 역량과 혁신 성과 간 영향 관계를 분석하기 이전에 연구 변수들의 관련성을 분석하기 위해서 상관관계 분석을 실시했다. 상관관계 분석은 하나의 변수가 다른 변수와 관련성이 있는지 여부와, 관련성이 있다면 어느 정도의 관련성을 보유하고 있는지를 알아보고자 할 때 사용하는 분석 방법이다(채서일, 2011: 301).

인구통계학적변수(성별, 연령, 학력, 근속년수, 직급), 조직변수(인력규모, 예산규모, 조직지위), 개인, 중간 관리자, 조직 차원 혁신 역량, 혁신 성과 체감도 변수들 간 상관관계를 분석한 결과는 다음과 같다. 혁신 성과 체감도는 연령과 근속년수와 유의수준 .05에서 정(+)의 상관관계, 예산규모와 .01에서 음(-)의 상관관계, 개인, 중간 관리자, 조직 차원 혁신 역량과 .01에서 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다(〈표 7〉 참조).

〈표 7〉 상관관계 분석 결과

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	1																
2	-.228**	1															
3	-.014	.060	1														
4	-.159**	.758**	-.056	1													
5	-.179**	.470**	.257**	.514**	1												
6	.027	-.003	-.029	.019	.044	1											
7	-.016	.007	.131**	-.036	.083	.281**	1										
8	.091*	.012	.021	-.006	.112*	.541**	.424**	1									
9	-.129**	.212**	.048	.175**	.232**	-.031	-.043	-.052	1								
10	-.125**	.262**	.148**	.190**	.240**	-.124**	-.103*	-.162**	.631**	1							
11	-.035	.172**	.055	.130**	.160**	-.067	-.019	-.079	.610**	.706**	1						
12	-.064	.043	.006	-.015	.060	-.047	-.164**	-.007	.479**	.473**	.409**	1					
13	-.121**	.073	-.020	.019	.072	-.089	-.143**	-.022	.421**	.425**	.369**	.862**	1				
14	-.064	.122**	-.043	.119**	.133**	.046	-.163**	-.015	.479**	.427**	.428**	.504**	.507**	1			
15	-.038	.084	-.016	.047	.044	-.036	-.189**	-.058	.464**	.449**	.450**	.542**	.527**	.733**	1		
16	-.088*	.152**	-.096*	.157**	.036	-.053	-.214**	-.143**	.379**	.437**	.429**	.529**	.623**	.685**	.708**	1	
17	-.083	.114*	-.048	.103*	.084	-.008	-.183**	-.088	.437**	.451**	.411**	.515**	.527**	.658**	.703**	.718**	1

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

1. 성별, 2. 연령, 3. 학력, 4. 근속년수, 5. 직급, 6. 인력규모, 7. 예산규모, 8. 조직지위, 9. 개인가치혁신역량, 10. 개인직무혁신역량, 11. 개인관계혁신역량, 12. 중간관리자직무혁신역량, 13. 중간관리자조직관리혁신역량, 14. 조직목표혁신역량, 15. 인적자원혁신역량, 16. 조직지원혁신역량, 17. 혁신 성과 체감도

4. 혁신 역량과 혁신 성과 체감도 간 영향 관계 분석 결과

1) 양적 연구 분석 결과

본 연구는 개인, 중간 관리자, 조직 차원 혁신 역량과 중앙행정기관 구성원들의 혁신 성과 체감도 간 영향 관계를 규명하는데 목적을 두고 있다. 본 연구에서는 개인 차원의 변수로 성별, 연령, 학력, 근속년수, 직급, 개인 혁신 역량은 개인가치 혁신역량, 개인직무 혁신역량, 개인관계 혁신역량을, 중간 관리자 혁신 역량은 관리자직무 혁신 역량, 관리자 조직관리 혁신 역량, 조직 차원의 변수로 조직지위, 인력규모, 예산규모, 업무 유형, 조직목표 혁신 역량, 인적자원 혁신 역량, 조직지원 혁신 역량을 투입⁶⁾하였고, 3 단계 위계적 회귀분석을 통해 이들의 영향관계를 분석하였다. 분석 결과는 <표 8>에 제시되어 있다.

3가지 차원의 혁신 역량이 혁신 성과 체감도에 미치는 영향관계는 다음과 같다. 모형 1에는 성별, 연령, 근속년수, 직급, 개인 가치 혁신 역량, 개인 직무 혁신 역량, 개인 관계 혁신 역량의 변수가 투입되었다. 모형 1은 약 26%($R^2=.268$)의 설명력을 나타내고 있으며, 학력($\beta=-.076$, $p < .10$)이 혁신 성과 체감도에 통계적으로 유의미한 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 개인 가치 혁신 역량($\beta=.242$, $p < .01$)과 개인 직무 혁신 역량($\beta=.253$, $p < .01$)이 혁신 성과 체감도에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것을 검증하였다. 모형 2에서는 중간 관리자 혁신 역량 변수인 중간 관리자 직무 혁신 역량과 중간 관리자 조직관리 혁신 역량 변수가 투입되었다. 모형 2는 약 36%($R^2=.365$)로 중간 관리자 혁신 역량과 혁신 성과 체감도 간의 관계를 설명하고 있으며, 중간 관리자 조직관리 혁신 역량($\beta=.276$, $p < .01$)이 혁신 성과 체감도에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막 단계인 모형 3에서는 조직 변수인 조직지위, 인력규모, 예산규모, 업무 유형, 조직목표 혁신 역량, 인적자원

6) 성별: 여자=0, 남자=1

연령: 20대=1, 30대=2, 40대=3, 50대=4

학력: 고등학교 이하=1, 전문대=2, 학사=3, 석사=4, 박사=5

근속년수: 3년 미만=1, 3-5년 미만=2, 5-10년 미만=3, 10-15년 미만=4, 15년 이상=5

직급: 9급=1, 8급=2, 7급=3, 6급=4, 5급=5, 4급=6, 3급 이상=7

조직지위: 차관급=0, 장관급=1

인력규모: 소규모(1천 미만)=1, 중규모(1-3천명)=2, 대규모(3천 이상)=3

예산규모: 소규모(1조 미만)=1, 중규모(1-10조)=2, 대규모(10조 이상)=3

혁신 역량, 조직지원 혁신 역량의 변수가 투입되었다. 모형 3은 약 62%($R^2=.622$)의 설명력을 나타내고 있다. 조직목표 혁신 역량($\beta=.095$, $p < .05$), 인적자원 혁신 역량($\beta=.311$, $p < .01$), 조직지원 혁신 역량($\beta=.364$, $p < .01$)이 혁신 성과 체감도에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

분석 결과를 종합하면, 학력이 낮을수록, 개인 가치 혁신 역량, 개인 직무 혁신 역량, 중간 관리자 조직 관리 혁신 역량, 조직 차원의 혁신 역량 수준이 높을수록 혁신 성과 체감도에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 반면, 조직 구성원의 성별, 연령, 근속년수, 직급과 중간 관리자의 직무 혁신 역량, 조직지위, 인력 및 예산 규모, 업무 유형 등은 혁신 성과 체감도와 유의미한 영향 관계가 나타나지는 않았다. 이에, 정부 기관의 혁신활동 생산성, 국민의 혁신 체감, 기관 신뢰도, 과제 추진력 등을 제고하기 위해서는 공직자의 기본 소양인 공직가치와 책임의식, 목표의식, 변화관리 능력 등의 진취적 성향의 혁신 역량이 요구된다고 해석할 수 있다. 중간 관리자들에게는 미래 예측 능력, 비전 제시와 같은 미래 지향적 사고와 동기부여, 코칭 및 피드백과 같은 구성원 동기 관리 등의 조직관리 혁신 역량이 필요하다고 하겠다. 또한, 조직 목표의 명확성, 조직 내 인적자원의 역량 수준, 데이터기반 의사결정, 탄력적 근무환경, 협력, 개방, 성과지향적 융합 문화가 필요할 것으로 보인다. 반면, 개인 변수(성별, 연령, 학력, 근속년수, 직급)와 조직 변수(조직지위, 인력규모, 예산규모, 업무 유형)로 설정된 변수 중 학력만이 혁신 성과 체감도에 영향을 주는 것으로 나타났는데 이러한 결과로 개인이나 조직의 고유한 특성보다는 개인, 중간 관리자, 조직 차원의 혁신 역량이 혁신 성과 체감도 제고에 더 중요한 요인임을 파악할 수 있었다.

〈표 8〉 영향 관계 분석 결과

혁신 역량	혁신 성과 체감도								
	모형1			모형2			모형3		
	B	β	t	B	β	t	B	β	t
1단계(개인)									
성별	-.049	-.033	-.802(.423)	-.017	-.011	-.289(.773)	-.030	-.021	-.679(.498)
연령	-.019	-.024	-.368(.713)	-.018	-.022	-.357(.721)	-.009	-.011	-.239(.812)
학력	-.075	-.076	-1.767*	-.055	-.056	-1.394(.164)	-.010	-.010	-.322(.747)
근속년수	.010	.020	.295(.768)	.026	.052	.841(.401)	-.013	-.025	-.515(.607)
직급	-.013	-.019	-.369(.712)	-.011	-.016	-.338(.736)	.032	.045	1.201(.230)
가치혁신	.266	.242	4.488***	.171	.156	2.999**	.076	.069	1.663*
직무혁신	.270	.253	4.129***	.153	.144	2.439**	.086	.081	1.736*
관계혁신	.104	.094	1.607(.109)	.081	.073	1.338(.181)	-.056	-.050	-1.158(.248)
2단계(중간 관리자)									
직무혁신				.107	.100	1.315(.189)	.071	.066	1.088(.277)
조직관리혁신				.252	.276	3.761***	-.017	-.019	-.304(.761)
3단계(조직)									
조직지위							-.033	-.025	-.650(.516)
인력규모							.042	.045	1.274(.203)
예산규모							-.009	-.010	-.309(.757)
조직목표혁신							.088	.095	1.971**
인적자원혁신							.327	.311	6.261***
조직지원혁신							.333	.364	7.150***
통계량	$R^2 = .268, F=20.864***$			$R^2 = .365 F=26.105***$			$R^2 = .622, F=46.152***$ Dubin-Watson=1.995		

* $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

2) 질적 연구 분석 결과

본 연구에서는 양적 연구 결과를 바탕으로 중앙행정기관 실무자들과 학계 전문가들을 대상으로 심층 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰 응답자들은 개인 가치 혁신 역량과 중간 관리자의 직무 혁신 역량이 혁신 성과 체감도에 영향을 미치지 않는 이유로 경직된 조직문화, 일방적 정책방향 수립, 정치적 환경 등의 요인으로 인해 개인 관계 혁신 역량과 중간 관리자 직무 혁신 역량이 훼손되었을 것으로 추정했다. 또한, 개인 관계 혁신 역량과 중간 관리자 직무 혁신 역량의 다른 혁신 역량 요인 및 환경 요인과의 긍정적 정합성에 대한 필요성과 조직 내 혁신 역량을 저하시키는 오염 요인(정치적 환경, 일방적 정책방향 수립, 조직 외부 효과, 공직된 경직문화 등) 제거가 필요함을 언급했다. 또한, 혁신 성과 체감도는 장기간에 걸쳐 성과를 나타내는 항목으로 구성되어 있기 때문에 개인 관계 혁신 역량과 중간 관리자의 직무 혁신 역량이 훼손되지 않고 다른 혁신 역량요인들과 긍정적인 상호작용 결과를 얻을 수 있는 방안을 모색해야 한다고 주장했다. 결론적으로 공직자들은 가치 혁신 역량과 직무 혁신 역량을 기본으로 관계 혁신 역량을 발현해야 하며, 공감 능력과 같은 관계 혁신 역량이 성과로 연계될 수 있도록 수평적, 합리적 조직 문화 구축이 선행되어야 함을 알 수 있다. 또한, 중간 관리자가 부정적 조직 사회화로 인해 개인의 직무 혁신 역량의 한계를 스스로 만들지 않을 수 있도록 지속적인 지적 자극이 필요하다고 판단한다.

“협력적 업무 수행, 공감능력, 갈등관리, 커뮤니케이션 스킬과 같은 개인관계혁신 역량이 실제 혁신성과 체감도까지 연결되려면 리더십, 조직, 조직외부환경 등 다양한 요인들도 뒷받침이 되어야 한다고 생각합니다. 예컨대, 개인 수준에서 대인/과업 갈등 관리를 잘 하고, 의사소통 능력이 뛰어나다고 하더라도 해당 개인의 공직가치나 책임의식이 부족할 수 있고, 관리자가 비전 제시에 능숙하지 않는다면, 조직이 데이터 기반 의사결정에 미숙하다든지 등 리더십, 조직 차원의 역량도 충족되어야 실제 혁신 성과 체감까지 이어질 수 있을 것 같아요. 또한, 실제 국민이 공공 서비스로부터 혁신을 체감하려면 개인 수준에서의 뛰어난 혁신 역량이 잘 발휘 될 수 있도록 조직 차원에서 해당 공무원에게 의사결정 등 많은 기회들이 제공되어야 하죠. 관리자직무혁신역량도 같은 맥락에서 이해할 수 있어요. 관리자가 직무를 수행하는데 있어 책임감이 있고, 윤리에 反하지 않으며 과업목표달성을 위해 열과 성을 다 한다고 하더라도, 이러한 관리자의 직무 혁신만으로 과제

추진력이 상향될 수 없다고 봅니다. 예컨대, 공공조직의 맥락적 특성(정치적 환경으로부터 자유로울 수 없음)이 관리자의 직무혁신역량이 실제 혁신 성과 체감도 까지 연결되는데 있어 오염요인으로 작용할 수 있어요. 뿐만 아니라, 관리자의 과업목표와 기관의 성과목표 간의 정합성도 성과관리 차원에서 정교하게 고려되었는지 등 조직적 차원에서 살펴보아야 할 요인들이 존재하지요.”

→개인 관계 혁신 역량과 중간 관리자 직무 혁신 역량의 다른 환경 요인과의 긍정적 정합성에 대한 필요성과 조직 내 혁신 역량을 저하시키는 오염 요인(정치적 환경 등) 제거의 필요성 언급

- 학계 전문가 A와의 인터뷰 중에서-

“개인관계 혁신 역량과 관리자 직무혁신 역량은 조직 내부 차원에서의 성과에 유의미한 영향을 미치는 반면, 정부와 민간부문과의 상호작용을 가정하는 혁신 성과에는 크게 영향을 미치지 힘들다고 생각합니다. 특히 연구자께서 범주화하고 있는 혁신 성과 체감도의 세부 요소들 중 국민의 혁신 체감도 기관 신뢰도는 정부 활동 홍보 및 확산과의 연관성이 큰 부분이기 때문에, 조직 내 구성원들 간 수평적/수직적 관계에서 비롯되는 개인관계 혁신 역량과 관리자 직무혁신 역량이 미치는 영향 정도는 작을 것이라는 생각이 듭니다.”

→ 정부 및 민간부문과의 상호작용을 통해 발현되는 혁신 성과 체감도에는 개인의 관계 능력이나 중간 관리자의 직무 혁신 역량의 영향력이 상대적으로 약할 것으로 판단

- 학계 전문가 B와의 인터뷰 중에서-

“개인적인 의견으로는 개인관계 혁신역량 혹은 중간 관리자의 직무혁신역량 등이 혁신 성과 체감도 향상에 큰 영향을 미치는 것으로 생각이 됩니다. 다만, 수요자(국민)-공급자(정부) 간 양방향 소통이 아닌 공급자(의사결정권자)의 일방적인 정책방향이 수립 및 추진될 경우에는 개인의 커뮤니케이션 능력, 공감 능력 혹은 중간 관리자의 개인적 책임의식이나 문제해결능력, 정책발굴능력 등이 사장될 수 있다고 봅니다.”

→개인 관계 혁신 역량이나 중간 관리자의 직무 혁신 역량이 혁신 성과 체감도에 긍정적인 요인으로 작용할 것 같으나, 일방적인 정책방향 수립 등으로 인해 해당 혁신 역량이 사장될 것 같음

- 실무자 C와의 인터뷰 중에서-

“개인관계혁신역량, 관리자직무혁신역량은 혁신 성과를 위한 기본적인 요소라고 생각합니다. 그러나 해당 역량이 가시적인 성과로 나타나기까지의 과정에서 정책적, 정치적 원인(정확히 표현은 못하겠으나, 이해관계자와의 충돌, 국정방향 등)에 의해 본연의 역량이 발휘되지 못하는 경우가 상당하다고 생각합니다. 특히 공공 부문에서는 이러한 현상이 종종 발생하는 것을 볼 수 있습니다. 개인적으로 개인이나 관리자의 역량 문제가 아니라 해당 조직의 역량이 수준에 따라 혁신 성과 체감도가 높아질 수 있는 게 아닐까 생각합니다.”

→ 개인 관계 혁신 역량이나 중간 관리자들의 직무 혁신 역량은 혁신 성과 체감도 제고에 중요한 요인이나 정치적 혹은 정책적인 외부 효과로 인해 제시된 혁신 역량이 훼손되는 것으로 추정

- 실무자 D와의 인터뷰 중에서-

“연구자가 설정한 혁신 성과 체감도의 항목을 살펴보면, 국민 혁신체감, 기관 신뢰도 등의 경우에는 장기적 관점에서 성과를 나타내는 것입니다. 내 스스로 혹은 중간 관리자가 업무를 성공적으로 수행했다고 하더라도 국민 혹은 서비스 수요자들에게 피드백을 받아서 환류의 결과로 혁신 성과 체감도 측정된다고 생각합니다. 때문에 공감능력, 협력 등의 업무 능력이나 관리자의 책임의식, 윤리의식과 같은 개인의 태생적인 능력은 혁신 성과 체감도의 성과로 바로 나타나지는 않을 것 같아요. 만약 나타난다면 다른 영향과 결합되어서 혁신 성과 체감도로 연계되거나, 장시간이 걸려서 이 부분이 부각될 것 같습니다.”

→ 개인의 관계 능력이나 중간 관리자의 책임의식과 같은 개인의 태생적인 능력은 장기적 관점에서 성과가 측정되는 혁신 성과 체감도에 영향을 미치지 못할 것, 해당 혁신 역량은 다른 요소들과 결합되어 장시간에 걸쳐 효과가 나타날 것으로 판단

- 실무자 E와의 인터뷰 중에서-

“개인관계혁신역량이 혁신 성과 체감도에 영향을 미치지 않는 이유는, 경직된 조직문화를 들 수 있어요. 조직문화가 개선되고 있지만, 여전히 상하관계에 따른 수직문화가 많이 존재합니다. 상급자가 지시를 내리는 것에 대해 수동적으로 업무를 수행하는 경우가 많기 때문에, 개인의 관계혁신역량이 발휘되지 못하는 경우가 많 습니다. 또한, 대인관계 능력이 뛰어난 사람의 경우, 업무보다는 관계형성에 보다 많은 시간을 투자하는 경우가 많기 때문에, 업무 생산성이나 추진력이 부족한 경우를 많이 보게 됩니다. 따라서 개인관계혁신역량이 혁신 성과 체감도에 영향을 미치지 않는 것으로 판단됩니다. 혁신 성과를 만들어내기 위해서는 무엇보다도 행정현

장에서 업무를 수행하는 일선 공무원들이 혁신에 공감하고, 얼마나 적극적으로 참여하는가에 달려 있다고 볼 수 있어요. 하지만 혁신과제를 추진하다는 것은 기본적으로 자신이 몸담고 있는 조직의 문화와 행태, 그리고 업무 절차에 대한 부정적인 시각에서 시작하게 되자나요. 이러한 자기부정의 인식은 혁신과제 발굴에서부터 실질적인 혁신이 아닌 상징적이거나 표면적인 혁신으로 이어지게 된다고 생각합니다. 이러한 현상은 장기간 조직에 근무하면서 조직에 적응하고 맞춰진 조직 관리자에게 더 크게 나타날 수 있다고 판단됩니다. 또한, 관리자의 경우 조직에 대한 자부심이 높기 때문에 개인의 역량과는 관계없이 혁신 성과에 소극적인 입장을 취해, 혁신 성과 체감도에 영향을 미치지 않을 것으로 판단됩니다”

→ 공직사회의 경직문화가 개인 관계 혁신 역량을 훼손하거나, 관계 혁신 역량이 뛰어난 사람들은 관계 형성에 집중하기 때문에 업무 능력 발전에 무심한 경우가 많음, 경직·폐쇄적인 공직 사회의 부정적 사회화 효과로 중간 관리자의 직무 혁신 역량이 발휘되고 있어서 혁신에 소극적인 입장이기 때문에 혁신 성과 체감도에 영향을 미치지 못함

- 실무자 F와의 인터뷰 중에서-

“일반적으로 정책은 그 내용이 혁신적이라 할지라도 국민이 체감하는 데까지 걸리는 시간이 많이 필요합니다. 또한 정책은 단 몇 사람의 역량 혹은 관리자의 역량으로만 이루어지는 것이 아니므로 개인 혹은 관리자의 혁신 역량이 곧 혁신 성과를 이루는 것은 어렵고, 성과의 체감은 더욱 확보하기 어렵다고 봅니다.”

→ 혁신 성과 체감도는 장시간에 걸쳐 확보될 수 있는 성과이기 때문에 개인의 관리 역량 혹은 중간 관리자의 직무 혁신 역량으로 발현되기 어려움

- 실무자 G와의 인터뷰 중에서-

V. 결론

혁신 역량과 혁신 성과 간의 영향 관계 분석 결과는 다음과 같다. 본 연구에서는 혁신 성과 변수로 혁신 성과 체감도 분석에 활용하였다. 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 학력이 낮을수록 혁신 성과 체감도에 영향을 주며, 개인 직무 혁신 역량, 개인 관계 혁신 역량, 중간 관리자 조직관리 혁신 역량, 조직목표 혁신 역량, 인적자원 혁신 역량, 조직지원 혁신 역량의 수준이 높을수록 혁신 성과 체감도에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 조직지원 혁신 역량과 인적자원 혁신 역량의 영

향력이 가장 크며, 조직목표 혁신역량의 영향력은 가장 작은 것으로 나타났다. 분석 결과를 종합하면, 개인, 중간 관리자, 조직 혁신 역량이 혁신 성과 증대에 일정 부분 기여하는 것을 알 수 있었다.

본 연구에서는 공공 선택론의 논의에 근거하여 혁신 역량과 혁신 성과 간 긍정적 영향 관계를 주장하였다. 조직 내 3가지 차원의 혁신 역량이 혁신 성과 체감도로 확산 되는 모형을 통계적으로 검증함으로써 현재 공직사회에서 강조하고 있는 혁신 확산을 위한 필수적인 요소 중 하나가 혁신 역량임을 알 수 있었다(최석봉·양필석, 2011). 또한, 공무원들이 정부실패 해결 방안으로 혁신 역량을 발휘하면서 행정 서비스 질을 제고하는데 기여할 수 있음을 이론적으로 증명하였다. 특히, 공무원들의 개인의 선호와 합리적 행태가 혁신 역량으로 치환될 수 있다는 가정은 내재적 동기를 가지고 입직한 공무원들은 개인의 이익보다는 공공의 이익과 가치에 더욱 비중을 두고 합리적으로 행동한다는 일부 선행연구들을 뒷받침하는 결과이다(강나을 외, 2019).

이와 같이 기존의 행정, 정치, 정책 등에 개인의 선호가 반영되어 운영된다는 관점을 뒷받침하는 공공 선택론은 시장실패 혹은 정부실패를 해결하기 위한 이론적 기초를 제공한다. 특히 개인의 선호와 합리성을 토대로 공공 서비스의 효율적 공급과 적절한 자원배분을 위한 틀을 제공하는데 공공 선택론의 유용성이 크다고 볼 수 있다(박희서, 2002). 뿐만 아니라 공공 선택론은 신제도주의 측면에서 공공부문의 비효율성을 비판하면서, 고객의 요구에 부합하는 서비스를 제공함으로써 행정 서비스 대응성 제고를 실현할 수 있는 이론적 기반을 제공한다. 이에 공공 선택론이 본 연구에서는 논의하고 있는 공공부문의 혁신 역량을 통해 혁신 성과를 제고한다고 가정을 지지한다고 볼 수 있다.

본 연구에서는 양적 연구 결과에 대한 타당성을 확보하고자 실무자 및 학계 전문가 7인을 대상으로 심층 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰 내용 분석 결과는 다음과 같다. 관계능력이 발달한 공직자들이 관계에 집중하느라 업무에 소홀할 수 있다는 인터뷰 응답자의 의견에 따라, 공직자들은 기본적으로 가치 혁신 역량과 직무 혁신 역량을 함양할 필요가 있을 것이다. 또한, 무사안일한 공직사회의 오랜 타성으로 도전적인 목표보다는 안정적 목표를 설계하는 중간 관리자들과의 부정적 조직 사회화로 인해 개인의 직무 혁신 역량의 한계를 스스로 만들지 않을 수 있도록 교육훈련을 통한 지속적인 지적 자극이 필요함을 알 수 있었다. 아울러, 중간 관리자들과의 피드백 오류, 무기력 등으로 부하 직원들의 동기가 훼손되지 않게 중간 관리자들과의 바른 리더십 배양이 필요하

다고 판단한다.

1. 연구의 함의 및 후속 연구 방향

본 연구에서는 혁신 역량을 유형화하고 혁신 역량과 혁신 성과 간 관계를 검증함에 있어서 양적 및 질적 자료를 모두 활용하는 방법론적 다각화(Methodological Triangulation)를 통해 양적 연구로 인해 발생할 수 있는 통계적 오류를 최소화하였다. 즉, 통계 검증 결과의 타당성을 확보하고자 실무자 및 학계 전문가들을 대상으로 심층 인터뷰를 실시하고 내용분석을 실행하면서 조직인사 연구의 방법론적 한계를 보완하였다.

혁신 역량이 혁신 성과(혁신 성과 체감도)를 증대시킬 수 있는 요인이라는 것을 본 연구를 통해 검증하였다. 즉, 정부 혁신의 궁극적 목적인 공익 창출, 공공 가치 및 사회적 가치를 확산하기 위해서는 공무원들의 혁신 역량을 개발해야하고, 그에 적합한 교육훈련 프로그램을 운영해야 한다. 또한, 문명재 외(2017: 254)는 40·50대 중앙부처 공무원들의 역량이 민간부문 구성원들의 역량보다 낮은 수준이며, 이러한 결과는 정부 인적자원관리 및 교육훈련에 대한 무관심 결과임을 지적하면서 역량을 제고하기 위해서 공무원 스스로 혹은 제도적 노력이 필요함을 강조했다. 현재 국가공무원인재개발원의 교육훈련 프로그램을 살펴보면, 직급별 기본교육, 공직가치교육, 공직리더십교육, 직무/전문성 교육 등이 시행되고 있다. 공직가치 교육과, 공직리더십 교육, 직무/전문성 교육 중 ‘4차 산업혁명시대 미래역량향상과정’, ‘기획역량향상과정’, ‘문제해결 역량향상과정’, ‘소통역량향상과정’ 등의 교육훈련이 본 연구에서 제시하고 있는 개인 및 중간 관리자 혁신 역량을 배양할 수 있는 과정으로 생각된다. 하지만 제시된 교육은 일회성 교육훈련이며, 혁신 역량과 내용 연계성이 부족하며, 직렬, 직급, 입직 경로에 따른 개인의 상황에 맞게 설계된 교육훈련이 아니다. 따라서 직급별, 직렬별, 입직 경로 등에 따라 공무원들의 혁신 역량을 체계적으로 관리할 수 있는 수요자 중심, 생애 주기 관점의 교육훈련 설계가 필요하며, 이를 통해 공무원들의 혁신 역량을 개발하고 증대할 필요가 있다.

본 연구에서는 조직 내부 자원 역량이 혁신 성과 확산에 필수적 요소임을 경험적으로 증명하였다. 특히, 조직의 목표 설정, 조직 구성원들의 업무 전문성과 몰입도, 개방적·협력적 조직문화, 과학적 의사결정 등이 중요한 요소임이 나타났다. 따라서 혁신

성과를 극대화시키기 위해서는 우선적으로 조직이 추구하는 가치와 미션을 통해 체계적으로 전략을 수립하고, 조직 목표 수립을 위한 정책들을 개발하고 집행할 필요가 있다. 조직 구성원들이 주인의식을 가지고 업무를 수행할 수 있는 분위기를 조성할 수 있도록 동료 및 상사들의 지원과 도움이 요구된다. 또한, 조직 구성원들의 혁신 역량이 성과로 직접적으로 연계될 수 있도록 제도적 노력도 뒷받침되어야 한다. 예를 들어, 공무원들의 혁신 역량을 개발하고, 제고할 수 있는 교육훈련 참여 기회 및 인센티브를 제공해야 한다. 아울러, 혁신 문화를 조성하기 위해서 전문임기제 확대 등 인적 자원의 다양성을 확보하는 것도 필요하다(오화선 외, 2015).

본 연구에서는 혁신 역량을 유형화하고 검증함에 있어서 연구 대상을 중앙행정기관으로 한정하였다. 또한, 중앙행정기관을 대상으로 설문조사를 실시하면서 43개 중앙행정기관의 모든 의견을 담아내지는 못했다. 즉, 본 연구 결과를 일반화할 수 있는 근거가 부족하다고 해석할 수 있다. 이에 후속 연구에서는 보다 많은 연구 분석 대상을 확보할 필요가 있겠다. 또한, 본 연구에서는 자기응답식 설문방법을 활용하고, 독립과 종속 변수를 동시에 측정하는 오류를 범하고 있기 때문에 후속 연구에서는 독립과 종속 변수를 시간 차이를 두고 측정하는 방법을 취하거나, 독립과 종속 변수의 자료의 원천을 이분화해야 한다.

혁신 역량과 혁신 성과를 검증함에 있어서 개인의 인구통계학적 특성(성별, 연령, 학력, 근속년수, 직급)과 조직의 일반적 특성(조직지위, 예산 규모, 인력 규모, 업무 특성)만 고려하여 분석을 진행하였다. 하지만, 공직봉사동기, 긍정심리자본, GRIT, 잡크래프팅과 같은 개인 차원의 심리적 변수와 조직 구조, 문화, 분위기 등의 조직 차원의 다양한 변수들을 분석에 활용하지 못했다. 선행연구들을 살펴보면, 혁신 성과에 영향을 주는 개인, 리더십, 조직 차원의 요소들은 매우 다양하지만 본 연구에서는 혁신 역량이라는 단일 변수만의 관계를 확인했기 때문에 연구 내용 범위에 대한 한계가 존재한다. 따라서 후속 연구에서는 개인, 리더십, 조직 차원의 다양한 변수들을 활용하여 혁신 역량에 영향을 주는 요인, 혁신 역량과 공공 서비스 혁신 성과 간의 관계에서 영향을 주는 매개 혹은 조절 요인 등을 규명하는데 중점을 두어야 하겠다.

참고문헌

- 강나을·김민영·박성민. (2019). 공무원의 직업가치인식이 잡 크래프팅과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 『현대사회와 행정』, 29(1), 197-234.
- 강소라·문윤지. (2010). 조직의 사회네트워크 특성이 흡수역량과 혁신 성과에 미치는 영향. 『한국산학기술학회논문지』, 11(10), 3761-3771.
- 김귀원. (2014). 학습, 혁신 역량과 혁신 성과 간의 관계에 관한 연구. 『기술혁신학회지』, 17(2), 380-420.
- 김기찬. (2019). 사람중심 기업가정신모델의 혁신효과: 혁신성장 중소기업 정책의 시사. 『경영학연구』, 48(4), 1123-1149.
- 김민영. (2019). 공공부문 혁신 역량 연구: 공공 서비스 혁신 성과 검증을 중심으로. 성균관대학교 박사학위논문.
- 김성홍. (2018). 사회적 자본과 혁신성과의 관계. 『한국생산관리학회지』, 29(1), 115-140.
- 김윤권. (2010). 공공선택이론에 입각한 역대정부의 성공 및 실패사례 연구. KIPA 연구보고서.
- 김윤미·권오영·이은국. (2010). 지방정부의 공공서비스 혁신방안 도입요인에 관한 연구: 지역 사회서비스 혁신사업의 사례. 『GRI 연구논총』, 12(3), 205-228.
- 라준영. (2010). 공공서비스 중간고객의 품질, 만족, 신뢰의 인과모형 분석. 『품질경영학회지』, 38(3), 379-390.
- 문명재 외. (2017). 미래사회화 정부의 역할. 문우사.
- 박미경. (2018). 보육책무성 정책 평가 연구: 방법론적 다각화를 통한 통합적 접근. 성균관대학교 박사학위논문.
- 박희서. (2002). 지방행정에 있어서 상급 공무원의 리더십 행태와 하급 공무원들의 조직시민행동의 관계에 관한 연구. 『한국지방자치학회보』, 14(3), 65-84.
- 양진호·손현일·정승화. (2015). 중소기업의 내부역량이 혁신성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『글로벌경영학회지』, 12(1), 77-94.
- 오화선·민경률·박성민. (2015). 다양성 관리가 구성원들의 관계갈등과 창의성에 미치는 영향에 관한 연구. 한국행정학회 학술발표논문집, 69-97.
- 이도형·김정렬·안병철. (2009). 공공서비스 개혁의 비전과 전략: 서비스행정 패러다임의 정립과 그 실천방안을 중심으로. 『국가정책연구』, 23(4), 5-34.
- 이영범. (2005). 지방행정혁신의 설계와 집행전략. 『경기논단』, 7(4), 17-26.
- 이석환. (2008). 변화, 혁신에 대한 긍정적 사고와 영향요인에 대한 경험적 연구: 조직 성과향상을 위한 성과관리 관점에서의 제언. 『한국사회와 행정연구』, 19(2), 1-23.
- 이창욱 (2013). 물관리 체계 변화의 영향요인 분석: 공공선택론적 관점에서. 한남대학교 석사학위

논문.

- 이현국. (2010). 공공선택 행정이론의 철학적 기초. 한국행정학회 하계학술발표논문집, 2010(단일호), 1-16.
- 조희진·조근식. (2013). 기술혁신의 영향요인 분석. 「한국행정연구」, 22(4), 165-195.
- 채서일. (2011). 사회과학조사방법론. 비앤엠 북스.
- 최석봉·양필석. (2011). 혁신 성과의 선행요인으로서 조직구성원의 개인특성에 관한 연구. 「대경경영학회지」, 24(5), 2827-2848.
- 최상미. (2012). 사회복지조직의 혁신 촉진제로서 최고관리자의 리더십. 「서울도시연구」, 13(3), 115-132.
- 최진욱. (2008). 참여정부 정부혁신 체감도에 관한 연구. 「한국행정학보」, 42(2), 97-117.
- 홍길표·윤종인·김현. (2008). 정부혁신지수(GII)의 개발 및 활용과정과 진단도구로서의 유용성 평가. 「정부학연구」, 14(3), 97-134.
- Albury, D. (2005). Fostering innovation in public services. *Public Money and Management*, 25(1), 51-56.
- Binder, A. (2007). For love and money: Organizations' creative responses to multiple environmental logics. *Theory and Society*, 36(6), 547-571.
- Buchanan, J. M. (1987). The constitution of economic policy. *The American economic review*, 77(3), 243-250.
- Chevalier, R. (2007). A Manager's guide to improving workplace performance. CA: ISPI.
- Downs, A. (1967). The life cycle of bureaus. *Inside Bureaucracy*, 296-309.
- Hall, B. H. (1993). Dynamics of science-based innovation in North America, Japan and Western Europe. Okamura, S., Sakuci, F., & Nonaka, I.(eds.).
- Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public Money and Management*, 25(1), 27-34.
- Kotter, J. P. (1997). Leading change: Why transformation efforts fail. *IEEE Engineering Management Review*, 25(1), 34-40.
- Lee, H. J., Kim, M. Y., Park, S. M., & Robertson, P. J. (2019). Public service motivation and innovation in the Korean and Chinese public sectors: Exploring the role of Confucian values and social capital. *International Public Management Journal*, 1-39.
- Mueller, D. C. (2004). Public choice: an introduction. In *The encyclopedia of public choice* (pp. 32-48). Springer US.
- Ostrom, E. (1971). Institutional arrangements and the measurement of policy consequences: Applications to evaluating police performance. *Urban Affairs Quarterly*, 6(4), 447-475.

- Papa, A., Dezi, L., Gregori, G. L., Mueller, J., & Miglietta, N. (2018). Improving innovation performance through knowledge acquisition: The moderating role of employee retention and human resource management practices. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0391>.
- Slappendel, C. (1996). Perspectives on innovation in organizations. *Organization Studies*, 17(1), 107-129.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration and Society*, 43(8), 842-868.
- Tullock, G. (1965). *The politics of bureaucracy*. Public Affairs Pr.
- Walker, R. M. (2008). An empirical evaluation of innovation types and organizational and environmental characteristics: Towards a configuration framework. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 591-615.
- Xie, X., Zou, H., & Qi, G. (2018). Knowledge absorptive capacity and innovation performance in high-tech companies: A multi-mediating analysis. *Journal of Business Research*, 88, 289-297.
- Zhai, Y. M., Sun, W. Q., Tsai, S. B., Wang, Z., Zhao, Y., & Chen, Q. (2018). An empirical study on entrepreneurial orientation, absorptive capacity, and SMEs' Innovation Performance: A Sustainable Perspective. *Sustainability*, 10(2), 314-328.

Abstract and Key Words

The Effects of Innovation Capacity on Innovation Performance : With a Focus on Central Government Agency

Kim, Min Young

Korea Institute of Public Administration

Why does innovation need in the public sector? Innovation is necessary to “work smarter” rather than hard work. Continued pursuit of innovation is an essential element to derive improvements in public service delivery. Therefore, this study assumed that individual, middle-manager, and organizational innovation capacity will have a positive effect on innovation performance. The author empirically proved those positive relationship. In addition, in-depth interviews were conducted with central government officials to complement the statistical results. Taken together, the importance of innovation internalization and diffusion of innovation in the public sector was discovered in verifying the relationship between innovation capacity and innovation performance.

[Key Words: Innovation Capacity, Innovation Performance,
Central Government Agency, Methodological Triangulation]