

## 우리나라 공무원의 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 공공봉사동기가 하급 공무원의 조직시민행동에 미치는 영향

Effects of Korean Public Officials Transformational Leadership, Transactional Leadership and Public Service Motivation on Organizational Citizenship Behavior

---

저자 (Authors)	류종용, 이창원 Jong Yong Ryu, Chang Won Lee
출처 (Source)	<a href="#">정책분석평가학회보 26(3)</a> , 2016.9, 137-161(25 pages) <a href="#">Korean Journal of Policy Analysis and Evaluation 26(3)</a> , 2016.9, 137-161(25 pages)
발행처 (Publisher)	<a href="#">한국정책분석평가학회</a> The Korean Association For Policy Analysis And Evaluation
URL	<a href="http://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE07517079">http://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE07517079</a>
APA Style	류종용, 이창원 (2016). 우리나라 공무원의 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 공공봉사동기가 하급 공무원의 조직시민행동에 미치는 영향. 정책분석평가학회보, 26(3), 137-161
이용정보 (Accessed)	연세대학교 165.***.14.104 2021/09/15 22:59 (KST)

---

### 저작권 안내

DBpia에서 제공되는 모든 저작물의 저작권은 원저작자에게 있으며, 누리미디어는 각 저작물의 내용을 보증하거나 책임을 지지 않습니다. 그리고 DBpia에서 제공되는 저작물은 DBpia와 구독계약을 체결한 기관소속 이용자 혹은 해당 저작물의 개별 구매자가 비영리적으로만 이용할 수 있습니다. 그러므로 이에 위반하여 DBpia에서 제공되는 저작물을 복제, 전송 등의 방법으로 무단 이용하는 경우 관련 법령에 따라 민, 형사상의 책임을 질 수 있습니다.

### Copyright Information

Copyright of all literary works provided by DBpia belongs to the copyright holder(s) and Nurimedia does not guarantee contents of the literary work or assume responsibility for the same. In addition, the literary works provided by DBpia may only be used by the users affiliated to the institutions which executed a subscription agreement with DBpia or the individual purchasers of the literary work(s) for non-commercial purposes. Therefore, any person who illegally uses the literary works provided by DBpia by means of reproduction or transmission shall assume civil and criminal responsibility according to applicable laws and regulations.

# 우리나라 공무원의 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 공공봉사동기가 하급 공무원의 조직시민행동에 미치는 영향\*

류종용<sup>\*\*</sup>·이창원<sup>\*\*\*</sup>(한성대학교)

onlyyoo0926@gmail.com ; gosoo717@hanmail.net

본 연구의 목적은 리더십과 공공봉사동기가 조직시민행동에 미치는 영향을 실증적으로 분석하는 것이다. 정부3.0 등 협력과 협업 그리고 개방과 공유를 강조하는 정부의 정책방향에 부합하기 위해서는 구성원의 자발적인 참여가 전제되어야 한다. 선행연구를 통하여, 구성원의 자발적 참여에 영향을 미치는 요인을 고찰하고, 인과관계를 실증적으로 검증할 필요성이 있다. 이를 위하여, 본 연구는 중앙 및 지방 행정직 공무원을 대상으로 층화표본추출방식으로 선정된 865명을 대상으로 연구를 수행하였다. 그 결과 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는다는 결과를 도출하였다. 한편, 공무원의 공공봉사동기의 수준이 높을수록 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직시민행동에 내재적 동기요인이 리더십과 같은 외적 요인에 비해 의미 있는 영향을 미침을 의미한다.

■ 주제어: 조직시민행동, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 공공봉사동기, 공공조직

## I. 서론

조직은 조직의 지속가능성을 높이기 위하여 급변하는 대외 환경에 적극적으로 대응하며 끊임없는 조직혁신을 진행한다. 성공적 조직혁신을 이루기 위해선 무엇보다 조직구성원들의 자발적이고 적극적인 참여가 요구된다. 특히 의식구조 및 태도 개선, 그리고 동기 유발

\* 본 연구는 한성대학교 교내학술연구비 지원과제임. 본 연구는 본 연구의 주저자(류종용)의 한성대학교 대학원 행정학과 박사과정 박사학위 논문(지도교수: 교신저자 이창원, 논문제목: 한국 공무원의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직 시민행동에 미치는 영향: 공공봉사동기의 매개효과를 중심으로)을 수정 및 보완한 것임.

\*\* 주저자

\*\*\* 교신저자

등 조직구성원의 행동변화를 중심으로 조직혁신을 전개하는 것이 조직혁신의 핵심요소로 강조되고 있다(이창원 외, 2012: 527-528). 이러한 관점에서 조직혁신을 실현시킬 수 있는 핵심도구는 바로 구성원의 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior, OCB)이다. 조직시민행동이란 조직 내 공식적으로 부여된 담당 업무가 아니고 이에 상응하는 보상도 없으나, 구성원들이 자기 스스로 조직의 발전을 위해 수행하는 다양한 지원활동으로, 조직 내 구성원의 조직시민행동에 대한 인식이 높을수록 조직혁신에 대한 능동적이고 적극적인 참여가 수반될 것으로 기대가 된다.

최근 정부는 국민 맞춤형 서비스를 제공하기 위하여, 공공정보를 국민에게 적극 개방하고 공유하며, 정부 내 부처 간 소통과 협력을 강화하고, 동시에 일자리 창출과 창조경제를 지원하는 새로운 정부운영의 패러다임인 ‘정부 3.0’을 발표한 바 있다. 이는 정보통신기술을 활용하여 정부의 일하는 방식과 서비스 전달체계를 발전시켜 정부의 신뢰성을 제고하고, 궁극적으로 국민 개개인이 존중받는 국가를 건설하려는 대표적인 조직혁신이다(오철호 외, 2013). 그러나 구성원의 자발적이고 적극적인 참여가 담보되지 않을 경우, 정부 3.0과 같은 조직혁신은 피상적인 혁신에 불과할 수 밖에 없다. 즉, 실질적이고 효과적인 조직혁신을 위해서는 기존 구성원들이 가지고 있는 가치관과 태도를 변화시켜야 한다. 이를 위하여 반드시 구성원들의 높은 조직시민행동이 요구된다.

본 연구는 리더십과 공공봉사동기 그리고 조직시민행동 간 관계에 주목한다. 조직시민행동이 발현되는 가장 큰 이유 중 하나는 무엇보다 구성원 자신이 소속된 조직으로 부터 관심과 호의적인 좋은 대접을 받고 있다고 느끼고 싶기 때문이다. 특히 상급자로 부터 공정하게 취급받으면 경영진을 신뢰하게 되고 조직을 위해 더 헌신하려고 한다는 것이 입증되었다(임창희, 2014: 507). 리더십과 조직시민행동의 인과 관계에 대한 연구 활동이 많은 이유도 여기에 있다. 상사의 효과적인 리더십이 조직 내 구성원에게 긍정적인 영향을 줌으로써, 조직 내 소통이 활발히 이루어지고 상사를 신뢰하며, 조직의 발전을 위하여 헌신하고, 능동적으로 조직시민행동을 발현하는 경향이 있기 때문이다. 이러한 관점에서 공공조직 내 조직시민행동의 원인요인으로서 리더십과 조직시민행동의 인과관계에 대한 실증적 연구가 활발히 진행되고 있다.

이와 더불어 최근 공공조직 내 구성원의 심리적 요인 중 하나로서 공공봉사동기(Public Service Motivation, PSM)와 관련된 국내외 학계에서의 활발한 연구 활동에도 주목할 필요성이 있다. 공공봉사동기는 공공부문 종사자들로부터 민간부문의 종사자와는 다른, 공공의 이익을 위한 이타심 및 자기희생 등의 독특한 심리적 성향이 존재한다는 가정 하에 이를

개념화하여 실증적인 검증이 진행되고 있다. 특히, 김정인(2014: 211)은 지방세무직 공무원을 대상으로 한 그의 연구에서 공공봉사동기의 하위요인인 동정심과 자기희생이 증가할수록 지방세무직 공무원의 개인차원 및 조직차원의 조직시민행동이 증가한다는 연구결과를 도출하였다. 이와 같이, 특정직 공무원의 조직시민행동의 원인요인으로서 공공봉사동기와 조직시민행동의 인과관계에 대한 연구결과에 주목하여 일반 행정직 공무원을 대상으로 한 연구의 필요성이 존재하고 있다.

따라서 본 연구의 주된 목적은 한국 공무원의 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 공공봉사동기가 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는가의 인과관계를 실증적으로 검증하고자 한다. 이를 위해 먼저 중앙행정기관 및 지방행정기관에 소속된 공무원을 대상으로 하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향을 실증적으로 검증하고자 한다. 또한 우리나라 공무원의 공공봉사동기가 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는 지를 연구하여, 이를 토대로 정책적 제언과 시사점을 도출하고자 한다.

## II. 이론적 논의

### 1. 조직시민행동

조직시민행동이란 구성원의 공식적 업무 영역이 아님에도 조직의 성과에 긍정적으로 영향을 미치는 구성원의 자발적인 행동을 의미한다. 오간(Organ, 1988)은 조직시민행동(organizational citizenship behavior)이란 용어를 개념화시켰으며 “재량적인 그러나 정식적인 보상시스템이 직접적으로 혹은 명확히 인정되지 않는, 그리고 총체적으로 조직의 효과적 기능을 촉진시키는 개인행동”라고 정의하였다. 하지만 조직시민행동의 근원은 바나드(Barnard, 1938)의 연구에 근거한다. 바나드(Barnard, 1938)에 의하면, 조직 기능의 근본적 구성요인은 구성원들이 규정된 정식적인 계약 조건을 뛰어넘어(above and beyond) “기여하려는 의지(willingness to contribute)”를 통하여 업무에 몰입하도록 만드는 것으로 제시하고, 이에 따른 조직효과성에 대하여 “협조적으로 시스템에 기여하려는 사람의 의지”로 주장하였다.

카츠(Katz, 1964: 132)는 기능적인 조직을 위한 3가지 필수적인 행태를 주장하였다. 첫째, 구성원들을 시스템 내에 진입시키고 유지되도록 유인체계가 만들어져야 한다. 둘째, 구

성원들이 신뢰할 수 있는 방법으로 상세한 역할 과업들이 수행되어야 한다. 셋째, 직무규정에 따른 역할을 뛰어 넘어 조직의 목표를 달성하기 위하여 스스로 자발적이고 혁신적으로 행동하여야 한다. 카츠는 “직무기술서상 규정된 행동에 전적으로 의지하는 조직은 붕괴되기 매우 쉬운 사회조직체”라고 주장하였다. 카츠와 칸(Katz and Kahn, 1966: 337)은 높은 실적을 내는 종업원을 고용하고 관리를 하는 것과 더불어 효과적인 조직에서는 “기능의 완수를 위한 요구사항들을 뛰어넘어 실적을 낼 수 있는 자발적 행동을 고무시켜야 한다.”라고 주장하였다.

배이트만과 오간(Bateman and Organ, 1983: 588)은 업무와 관련된 문제를 가진 동료를 돕는 것, 불만 없이 지시를 수행하는 것, 불평 없이 임시적 조치들을 참아내는 것, 외부인들에게 작업자들과 관리자들에 관하여 건설적인 언급을 하는 것, 조직자원들을 보호하고 보존하려는 것 등을 ‘시민행동’으로 명명했다. 스미스 등(Smith et al., 1983) 조직시민행동에 대하여 개인의 성과에 앞서서 다른 동료의 성과에 긍정적인 영향을 미침으로써 사회 전반에 능동적이고, 자발적 행위로 축적되어 마침내 전체 사회의 기능을 원활하게 만들어 가는 데 기여하는 것이라고 주장하였다. 브리프와 모토위들로(Brief and Motowidlo, 1986: 710)는 조직시민행동을 “친사회적 행동의 한 형태이며, 조직의 이익을 촉진시키기 위하여 자발적으로 그리고 자진하여 한 개인이 행동하는 방법들”이라고 설명하였다. 이 외에도 윤영채·이광순(2009: 212)에 의하면, 역할 외 행동, 조직차원의 자발성, 맥락수행, 친사회적 조직행동, 시민조직행동 등 조직시민행동과 유사한 이론들이 선행적으로 연구가 되었음을 제시하였다.

조직시민행동의 구성 요소에 대한 정의는 학자들마다 다양하다. 조직시민행동의 구성요소에 대한 대표적인 연구로는 스미스 등(Smith et al., 1983), 오간(Organ, 1988), 포사코프 등(Podsakoff et al, 1990), 윌리엄스와 앤더슨(Williams and Anderson, 1991) 등을 들 수 있다. 스미스 등(Smith et al., 1983: 657)은 조직시민행동의 구성요소를 이타심(altruism)과 순응(compliance)으로 제시한다. 이타심(altruism)은 부재 중인 다른 사람을 돕거나, 요구되어지지 않는 일에 대하여 자원하는 등의 행동을 의미한다. 일반적 순응(generalized compliance)은 직무시간의 준수, 규정 이상의 작업 참여, 추가적인 휴식을 갖지 않는 행동 등으로 정의할 수 있다. 오간(Organ, 1988)의 경우 조직시민행동의 구성요소로서 업무와 관련하여 신입직원을 돕거나, 타인에게 시간을 내어 주는 것 같이 특정한 사람을 향한 이타심(altruism), 문제가 있을 것으로 예상되는 동료직원을 돕는 다거나 회사에 출근치 못하면 사전에 정보를 알려주는 예의성(courtesy), 참석율과 자원의 유지보존과 같이 어느 분야에

서 최소한 가지는 기대감을 뛰어 넘는 성실성 (conscientiousness), 불평 없이 최소한의 불편함을 참아내는 스포츠맨십(sportsmanship), 조직에 의해 참석이 요구되어지지는 않지만, 회사의 모임 등에 개인적으로 참여하는 시민 덕목(civic virtue) 등 다섯 가지를 제시하였다. 포사코프 등(Podsakoff et al., 1990: 115)은 조직적으로 연관된 과업이나 문제를 가진 다른 사람을 돕는 재량적 행동들을 이타심(altruism), 그리고 출근율, 규칙과 규정에 복종, 최소한의 요구사항 이상을 하는 성실성(conscientiousness), 불평 없이 문제의 상황을 극복하려는 스포츠맨십(sportsmanship), 다른 사람의 업무와 연관된 문제들을 발생시키지 않도록 방지하는 예의성(courtesy), 시민 덕목(civic virtue) 등을 조직시민행동으로서 정의 하였다. 윌리엄스와 앤더슨(Williams and Anderson, 1991: 601-602)은 조직시민행동 구성요인을 조직지향적 조직시민행동(OCB-Organization)과 개인지향적 조직시민행동(OCB-Individual)으로 정의하였다.

종합하면 조직시민행동이란 강제는 아니지만 조직구성원들이 ‘지키면 좋은’ 행동기준이며(임창희, 2014: 506), 구성원이 해야만 하는 공식적인 업무와 무관하게 공식적인 업무 외 상사나 동료들 도와주고 조직의 발전을 위해서 자발적으로 협동하려는 행태인 것이다.

## 2. 변혁적 리더십과 거래적 리더십

본 연구는 이와 같은 구성원들의 자발적인 참여에 영향을 미치는 요인으로 먼저 관리자의 리더십에 주목한다. 거래적 리더십(transactional leadership)과 서로 상반되는 반대적 개념으로서 변혁적 리더십(transformational leadership)의 연구가 시작되었다. 번스(Burns, 1978: 4)는 “변혁하는 리더십의 결과는 구성원들을 리더로 전환시키고, 리더들을 도덕적 행위자들로 전환시키는 상호 자극과 승격의 관계이다.”라고 설명하면서, 변혁적 리더십이 구성원의 신념, 욕구, 그리고 가치들의 변화를 포함하는 것으로 설명 하였다. 번스(Burns, 1978)는 변혁적 리더를 다음과 같이 정의하고 있다. 변혁적 리더는 첫째, 구성원이 달성하여야하는 특정 결과나 방법들의 중요성과 가치에 관한 구성원의 의식수준을 높이고, 둘째, 구성원들이 팀·조직 혹은 상위 조직체를 위하여 자기 자신의 이익을 희생하고 초월하도록 만들며, 셋째, 안전과 위험보장의 낮은 단계의 관심에서 과업성취, 자아실현의 더 높은 단계로 구성원의 욕구의 단계를 높이는 리더이다(Bass, 2008: 619).

배스(Bass, 1999: 9)는 “변혁적 리더는 구성원들의 사기, 동기 그리고 도덕성을 향상시킨다.”로 설명하고 있다. 유클(Yukl, 2013: 312-313)은 “변혁적 리더는 윤리적 이슈에 관한

구성원들의 의식을 높이기 위하여, 그리고 제도들을 변혁할 수 있는 그들의 힘과 원천을 동원하기 위하여 구성원들의 도덕적 가치에 호소한다.”라고 설명하며, 이를 통해 구성원들은 변혁적 리더를 향한 신념, 존경, 충성심, 그리고 존경심을 느낀다고 설명하고 있다. 이러한 변혁적 리더는 과업결과의 중요성을 구성원들이 스스로 인식하도록 알려줌으로써 조직이나 팀을 위하여 그들이 소유한 개인의 이익을 초월할 수 있도록 구성원들을 유인하며, 구성원들로 하여금 높은 순위의 요구들을 활성화시킴으로써 기대했던 것 보다 구성원들을 더욱 동기부여 시킬 수 있음을 강조하였다. 하지만, 변혁적 리더십은 거래적 리더십에 비해 구성원의 동기부여 및 성과를 더욱 증가시키지만, 일반적으로, 효과적인 리더들은 두 가지 형태의 리더십을 상황에 따라 혼합하여 사용하는 경향이 있다고 주장하였다.

패리(Parry, 2005)의 경우 “변혁적 리더들은 구성원들이 원래 가능하다고 의도하고 생각한 것 이상의 것을 수행하도록 동기부여를 한다는 점을 강조하였다(Bass, 2008: 618). 이창원 외(2012: 254)에 따르면 “변혁적 리더는 인본주의·평등·정의·자유와 같은 포괄적이고도 높은 수준의 도덕적인 가치와 이상에 호소하여 부하들의 의식을 더 높은 단계로 끌어올린다.”는 점을 강조하였다.

한편, 베스(Bass, 2008: 619-620)에 의하면, 1985년 그의 연구를 통하여 변혁적 그리고 거래적 리더들의 행태와 태도에 대하여 서술하고 있다. 변혁적 요소들은 카리스마, 지적자극, 개별적 배려, 영감적 동기로 설명하였고, 이후, 1990년 베스와 아볼리오(Bass and Avolio, 1995)는 카리스마의 상징적 일반적 의미 때문에 카리스마적인 요소를 이상적 영향력(Idealized Influence)으로 재구성하면서 카리스마적 속성과 행동으로 구분하여 개념화하였다.

반면 거래적 리더십은 리더와 구성원간에 이익의 교환적 혜택을 통하여 구성원들을 동원하는 것을 특징으로 한다. 거래적 리더는 구성원들이 과업 목적에 부응하여 열정적이고 몰입적이며 자기희생을 일으키지는 않지만, 리더의 요구에 따라 순응하는 구성원들을 낳는 교환적 과정을 포함한다. 베스(Bass, 1985b)에 따르면, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 구별되나 서로 배타적인 과정은 아니라고 주장하고 있다. 한편 번스(Burns, 1978)에 따르면, “거래적 리더십은 자신들의 이익을 만족시키려는 목적인 리더와 구성원사이의 교환관계”라고 정의 하였다(Bass, 2008: 623). 이러한 교환관계는 거래적 리더에게 주어진 목표를 달성하기 위하여, 그의 구성원들이 자신들의 목표달성을 위한 계획을 수립하고 추진하여, 그 결과에 따른 목표 달성 정도를 평가하여 대가를 주고받는 과정이다. 즉, 효과적인 거래적 리더는 구성원들에게 자신이 원하는 일의 결과가 무엇인지를 명확하게 인식시키며,

목표 달성의 수준에 따라 상응하는 보상의 차이를 명확하게 밝힌다. 한편, 목표의 달성은 심리적 혹은 물질적 보상을 의미하기 때문에, 목표 달성의 실패가 실망과 용서, 불만족 및 물질적 처벌을 가져 온다는 것을 주지시킨다. 거래적 리더십에서는 리더와 구성원간의 상호욕구가 첫째, 기준기준이나 규칙에 의거한 목표설정, 둘째, 작업할당 셋째, 작업수행, 넷째, 작업 수행결과 평가, 다섯째, 보상의 교환 과정을 통해 만족된다(박계홍·김종술, 2014: 138).

거래적 리더는 구성원들의 개인적 발전 자체에 관심을 기울이지 않으며 구성원 개개인에 대해서도 배려를 하지 않는다. 다만 거래적 리더는 그가 원하는 것이 구성원 개인에게도 이익이 된다는 관점이기 때문에 영향력을 행사하는 것이다. 따라서 거래적 리더들이 집중하는 것은 기획, 예산등과 같은 전통적 관리기능이며, 현재에 초점을 두고 조직의 효율적 운영 위주의 목적을 추구한다. 뿐만 아니라 거래적 리더십은 규칙을 준수하기 때문에 거래적 리더들은 새롭게 변화하는 것보다 오히려 안정을 추구하려 한다(박계홍·김종술, 2014: 139). 한편, 베스(Bass, 2008: 623)는 거래적 리더십의 구성요소를 연계보상(contingent reward), 적극적 예외 관리(active management by exception), 소극적 예외 관리(passive management by exception)로 주장하였다.

### 3. 공공봉사동기

공공봉사동기(Public Service Motivation)는 페리와 와이즈(Perry & Wise, 1990: 367-368)에 의해 “주로 혹은 독특하게 공공 기관들 그리고 공공조직 내에서 기반이 되는, 동기들에 반응하는 개인의 성향”으로 처음으로 정의되었다. 이근주(2005: 77)에 따르면, 공공봉사동기란 공공부분에 근무하는 종사자들에게 나타나는 독특한 동기요인으로, 민간 부문의 종사자들과는 차별적이며, 그러한 독특한 동기요인은 개개인의 성장과정에서 형성된 것으로, 공공조직에 종사하기 그 이전부터 지니고 있는 기본적인 성향으로 간주되었다. 또한 브루어와 셀던(Brewer and Selden, 1998: 417)은 “개개인들이 의미 있는 공공봉사를 수행하도록 이끌어내는 동기적 영향력”으로 정의하면서, 공공서비스의 개념이 공공영역에서 수행되는 업무와 관련이 있고, 공공영역에 보다 보편적으로 존재한다고 보았다. 반데나벨(Vandenabeele, 2007: 547)은 공공봉사동기를 “사적 이익이나 혹은 조직 이익을 넘어서는 더 큰 정치적 실체의 이익과 관련되어 그 상황에 따라 개인이 행동하도록 동기를 부여하는 신념, 가치, 그리고 태도들”로 정의하였다.



종합하여 보면, 공공봉사동기는 일반 민간분야 종사자가 지니지 못한 혹은 지니고는 있지만 공공분야 종사자보다는 약하고, 공공분야 종사자만이 가지는 강한 심리적 기제로, 금전적 보상 등의 외재적 보상 보다는 내재적 보상을, 자신의 이익보다는 공익을 추구하는 가치가 투영된 심리적 동기 요인이라고 할 수 있다.(류종용, 2016: 34) 한편, 페리(Perry, 1996)는 공공봉사동기를 정책 결정에 대한 호감도, 공익몰입, 동정심(compassion), 희생정신을 구성요인으로 규정하였으며, 김과 반데나빌(Kim and Vandenabeele, 2010)의 경우 공공봉사동기의 개념적 요소를 자기희생(self-sacrifice)을 바탕으로 수단적 동기(instrumental motives), 가치 기반적 동기(value-based motives), 동일시 동기(identification motives) 4가지로 수정된 개념을 제시 하였다.

## 4. 가설의 설정

### 1) 변혁적 리더십과 조직시민행동

변혁적 리더십은 그동안 국내외 많은 연구를 통하여 가장 효과적인 리더십으로서 평가되고 있다. 학자들에 따르면 변혁적 리더십의 가장 필수적인 부분은 구성원들을 기대의 단계를 뛰어넘어 행동할 수 있도록 동기 부여하는 리더의 능력이다(Bass, 1985b: 32). 조직효과성의 관점에서 본다면, 조직시민행동의 수준이 높은 구성원일수록 그들의 조직에서 기대하고 요구하는 있는 과업을 훨씬 뛰어넘어 행동한다. 변혁적 리더들이 구성원들로 하여금 기대이상으로 과업을 수행할 수 있도록 동기를 부여한다는 것이다(Bass, 1985b: 32).

조직시민행동은 조직지향적 조직시민행동(OCBO)과 개인지향적 조직시민행동(OCBI)의 두 가지 형태로 구분할 수 있다(Williams & Anderson, 1991). OCBO는 조직을 대표하여 공식적 자리에 나설 때 소속된 조직에 대하여 자긍심을 나타내고 다른 사람이 자신의 조직을 비난할 때 자신의 조직을 보호하는 것 같이 자신을 조직에 동일시하거나, 몰입·충성심을 나타내는 행동이다. OCBI는 조직 내에서 자발적으로 다른 동료를 돕는 행동이다. 또한, 업무와 관련되어 문제가 발생하는 것을 사전에 막거나 어려움에 처해있는 동료를 돕는 등의 행동이다.

변혁적 리더들의 행동들은 구성원들의 조직시민행동의 인식에 긍정적 영향을 준다. 특히, 리더의 이상적 영향과 개별적 배려는 구성원들이 조직을 위하여 훌륭한 행동을 하도록 영향을 주며, 구성원을 공정하게 대우한다. 뿐만 아니라 구성원들에게 각자의 안녕에 흥미를 가지고 이야기한다는 점에서 신뢰를 받는 리더로 자리매김한다. 신뢰받는 리더들은 조

직 내에서 일련의 모범사례가 되기 때문에 구성원들은 친사회적인 조직시민행동을 하도록 변화하게 된다. 변혁적 리더들이 구성원들에게 영감적 동기와 지적 자극의 행동을 지속적으로 주지시켜줌으로서, 구성원들은 그들이 수행하여야하는 과업에 대하여 긍정적인 인식을 갖게 된다. 구성원들은 리더로 부터 도전적인 과업을 부여받고 이를 달성할 수 있도록 독려 받으며 미래의 명확한 비전을 설정하게 된다. 즉 구성원들은 변혁적 리더들의 모범적 행동들을 통해 긍정적 영향을 받는다는 점에서 변혁적 리더십은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치게 된다.

선행연구에서는 공공조직 및 민간조직에서의 상급자의 변혁적 리더십이 하급자의 조직시민행동에 정(+)적인 영향을 미친다는 것이 실증적으로 증명되었다.(박신국·임상혁, 2014; 김대원, 2012; 김대원, 2011; Guay & Choi, 2015; Majid & Cohen, 2015; Nasra & Heilbrunn, 2015). 이러한 논의를 바탕으로 본 연구에서는 변혁적 리더십이 조직시민행동에 직접적 영향을 미치는 것으로 가정하고 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 1: 상급 공무원의 변혁적 리더십이 증가할수록 하급 공무원의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## 2) 거래적 리더십과 조직시민행동

일반적으로 거래적 리더십은 구성원들에게 보상을 전제로 리더의 영향력을 발휘하는 것이다. 거래적 리더십의 발현이란 리더가 구성원에게 행동·보상·인센티브를 활용하여 구성원들이 목표와 부합하는 행동을 하도록 이끌어 내는 과정이며, 이 과정은 리더와 구성원간 교환이나 거래관계에 기초한다. 베스(Bass, 2008: 623)는 거래적 리더십은 리더와 구성원간 개별 이익을 만족시키려는 목적 하에 발생하는 교환적 관계라는 점을 강조한다.

이러한 거래적 리더십의 하위요인은 예외적 관리(적극적, 소극적)와 연계보상으로 분류된다. 연계보상은 구성원의 성과달성 기준에 따른 보상을 강조하는 리더와 구성원간의 적극적인 거래적 성격을 지닌 보상이며, 예외적 관리는 성과달성 기준에 미치지 않는 경우에 만 리더가 구성원에게 수정조치를 하는 소극적인 보상이다.

앞서 논의한 바와 같이 조직시민행동은 구성원들이 보상을 기대하지 않고 스스로 행동하는 것을 전제로 하고 있다. 따라서 거래적 리더와의 교환적 관계에서 발생하는 보상체계는 조직시민행동과는 서로 다른 관점을 견지하며, 이는 거래적 리더십이 조직시민행동에 부정적 영향을 미치는 것으로 평가할 수 있다(Nahum-Shani & Somech, 2011; 김대원, 2011;

한봉주, 2010). 그러나 거래적 리더십이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 결과 역시 존재한다. 포사코프 등(Podsakoff et al, 1990)의 연구에 따르면, 거래적 리더십의 하위요인인 연계보상이 조직시민행동에 정(+)적인 영향이 미치는 것으로 연구되었다. 이러한 결과는 구성원들이 조직시민행동의 원인요인으로서 상급자로부터 직접적인 형태의 보상이 아닌 간접적인 다른 형태의 보상을 기대하거나 인식하고 있다는 것으로 분석될 수 있다. 또한 이수광(2010)은 호텔에서 종사하는 종업원 282명을 대상으로 연구를 진행한 결과, 거래적 리더십이 조직시민행동에 정(+)적인 영향을 미친다는 것을 밝혀내고, 변혁적 리더십과 더불어 거래적 리더십 또한 하급자의 조직시민행동을 제고시킬 수 있음을 그의 연구에서 주장하였다.

최충식·안종태·김정원(2007)은 흥미로운 분석결과를 제시한 바 있다. 대학조직 내에 대한 거래적 리더십과 조직시민행동과의 인과관계 및 임파워먼트의 조절효과에 대한 분석에서, 거래적 리더십의 하위요인인 상황적 보상이 조직시민행동의 하위요인인 예의성·시민정신·스포츠맨십·이타심에, 거래적 리더십의 하위요인인 예외적 관리는 조직시민행동의 하위요인인 양심성에 정(+)적인 영향을 미친다는 것을 실증적으로 제시하였다. 연구결과를 토대로, 거래적 리더십의 하위요인인 예외적 관리와 상황적 보상이 대학조직의 리더에게 조직 내 구성원들을 효과적으로 이끄는 데에 중요한 요인 중 하나라고 주장하였다. 이는 조직시민행동의 전제 요건인 구성원의 비보상성에 대하여 구성원 자신들의 태도가 모호하기 때문이다. 조직의 목표를 위하여 자신의 이익에 앞서 조직의 이익을 위해 자신을 희생하지만, 이에 대한 직접적인 보상보다는 간접적 보상에 대한 기대를 하면서도 이를 공식적으로 요구하지 않는 내면적인 기대가 존재하는 것이다. 이와 더불어 구성원이 조직 내에서 자발적 행동을 한다고 하더라도 거래적 리더의 관심과 관리의 범위 내에서만 조직시민행동을 취하려고 하는 심리적 속성 역시 존재하는 것이다. 이는 조직시민행동의 이론적 부분과는 상충되는 부분이라고 평가할 수 있다.

물론 거래적 리더십과 조직시민행동 간 연구결과는 연구주제 및 상황에 따라 서로 상이한 결과를 도출하고 있다. 그러나 본 연구에서는 조직시민행동이 발현되나 간접적 보상에 대한 기대 등과 같은 구성원의 내면적 기대가 존재할 수 있다는 측면에 초점을 맞추고 다음과 같은 가설을 제시한다.

**가설 2: 상급 공무원의 거래적 리더십이 증가할수록 하급 공무원의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.**

### 3) 공공봉사동기와 조직시민행동

김과 반데나벨(Kim and Vandenberg, 2010)은 공공봉사동기의 개념적 요소 중 자기희생이 세 가지 공공봉사동기(수단적도구, 동기적도구, 동정심)를 실현하는 근간이 된다는 점을 강조한다. 자기희생을 토대로 개인들은 타인을 위하여 선한 행동들을 실행하고, 사회의 안녕을 유지하려는 경향이 있다. 즉, 공공봉사동기 성향이 강한 사람일수록, 유형의 손실이 있음에도 불구하고 공공의 이익에 이바지하려는 행동을 하려는 경향이 존재한다는 점 역시 같은 맥락의 논의이다.

특히 공공봉사동기는 외재적 보상을 보다는 내재적 보상을 추구하는 특징이 있다. 내재적 보상은 구성원들이 과업수행의 과정이나 결과로부터 개인이 받은 만족감으로부터 유래한다. 공공분야 종사자들은 그들이 타인을 도우며, 사회에 봉사하고, 공공의 이익과 안녕, 사회에 보다 가치 있는 과업을 수행하는 것에 높은 가치를 부여한다. 공공봉사동기의 자기희생적 성향이 높은 구성원들은 개인 이익보다는 타인과 조직의 이익을 위하여 이바지하는 행동을 취한다. 이러한 성향은 조직시민행동의 구성요인이 되는 자기희생과 궁극적으로 부합되는 부분이다. 특히 이러한 측면에서 공공봉사동기는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 다양한 선행연구를 통해 검증되었다(김정인, 2014; Campbell & Tobin, 2015; Kim, 2006). 그러므로, 본 연구 역시 이러한 차원에 입각하여 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 3: 공공봉사동기 수준이 증가할수록 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

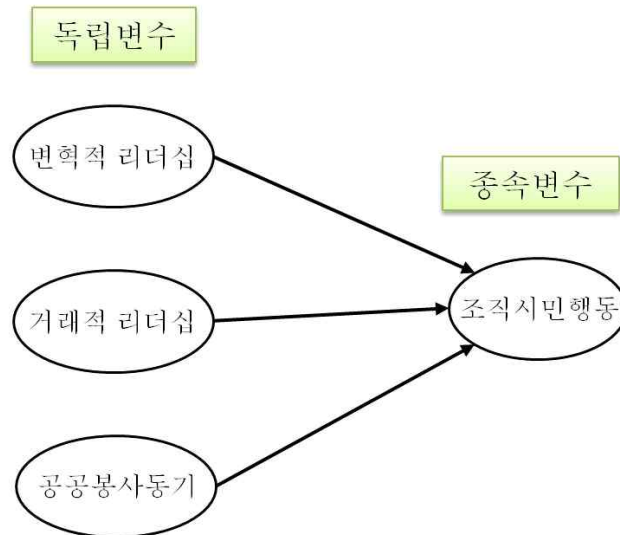
## Ⅲ. 연구방법 및 가설 설정

### 1. 연구모형 및 가설의 설정

#### 1) 연구모형

본 연구는 한국 공무원의 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 공공봉사동기가 조직시민행동에 직접적으로 어떠한 영향을 미치는지 분석하는 것에 초점을 맞춘다. 연구모형 <그림 1>에서 이러한 인과관계를 도식화하였다.

〈그림 1〉 연구모형



## 2. 연구대상 및 자료수집방법

### 1) 자료 수집

연구대상 선정은 층화표본추출(stratified random sampling)을 사용함으로써 연구결과  
의 일반화 가능성을 높였다. 추출방법은 인터넷 홈페이지를 통하여 2015년 중앙행정기관  
총 44개(17처 5부 16청 6위원회)에 대하여 순차적으로 목록을 작성하고, 순서대로 각 기관  
별 번호를 부여한 후, 무작위로 추첨을 하였고, 결국 무작위로 총 20개 기관이 선정이 되었  
다. 동일한 방법으로 지방행정기관 총 194곳 중 총 30개 기관을 무작위로 선정하였다. 무작  
위로 선정된 기관에 대하여 추첨된 순서대로 일련번호를 부여하였다. 일련번호 순으로 기  
관의 홈페이지를 조회하여 홈페이지에 명시되어 있는 팀별, 부서별 연락처를 확인한 후, 유  
선상으로 관련 팀과 부서에 설문조사 요청을 하였다. 본 설문조사에 대한 의뢰는 중앙행정  
기관 및 지방행정기관의 중간관리자(과장급)나 팀장급에게 요청하였다. 따라서, 중간관리  
자나 팀장급 이하인 10년 이하 구성원(48.5%)과 6급부터 9급까지(87.9%)의 구성원들이  
설문조사에 많이 참여 한 것으로 파악된다.

〈표 1〉 응답자의 일반적 특성

	구분	사례수(명)	응답비율(%)
성별	남성	511	59.1
	여성	354	40.9
연령	20세 미만	2	0.2
	20세 ~ 30세	85	9.8
	30세 ~ 40세	346	40.0
	40세 ~ 50세	333	38.5
	50세 이상	99	11.4
학력	고졸이하	61	7.1
	전문대졸	98	11.3
	대졸	572	66.1
	대학원 이상	134	15.5
소속	중앙행정기관	359	41.5
	지방자치단체	506	58.5
채용방식	공개경쟁	708	81.8
	특별채용	157	18.2
직급	2급 ~ 5급	105	12.1
	6급 ~ 9급	760	87.9
근무기간	1년 ~ 5년	196	22.7
	6년 ~ 10년	223	25.8
	11년 ~ 15년	129	14.9
	16년 ~ 20년	126	14.6
	21년 ~ 25년	133	15.4
	26년 ~ 30년	42	4.9
	31년 이상	16	1.8
N	865		

본 연구의 가설 검증을 위한 설문지는 자기기입식(self-reporting)의 구조화된 설문지로서, 설문기간은 2015년 7-8월이며, 중앙행정기관과 지방행정기관의 소속 공무원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문지 배포방법은 기관을 직접 방문하여 설문에 대한 취지를 자세히 설명하고 준비된 설문지를 전달하였으며, 담당자가 설문지를 직접 소속 부서에 배포하고 소속 부서원들이 설문지를 직접 작성할 수 있도록 하였다. 완성된 설문지는 직접 방문하여 회수하거나 담당자에게 요청하여 우편으로 회수하였다. 또한, 일부 기관에 대하여는 담당자와 유선상으로 직접 통화하여 본 연구 및 설문지의 취지를 설명하였고, 설문지의

배포 및 회수를 우편으로 진행 하였다.

이러한 절차를 통하여 설문에 응한 최종 중앙행정기관은 총 44개 기관 중 12개 기관(국민안전처, 경찰청, 농림축산식품부, 미래창조과학부, 문화체육관광부, 방송통신위원회, 보건복지부, 산업통상자원부, 외무부, 해양수산부, 행정자치부, 환경부)으로, 각 기관별로 배포된 설문부수는 30부 내지 50부씩 총 520부였다. 지방행정기관은 194곳 중 총 12개 기관(거제시, 경상북도, 경기도 광주시, 광주광역시, 나주시, 대구광역시, 서울특별시, 성남시, 아산시, 이천시, 충청북도, 평택시)으로, 배포된 설문부수는 각 기관별 30부 내지 50부씩 총 540부였다. 이렇게 전체적으로 총 1,060부의 설문지가 배포되었는데, 그 중 83%인 876부의 설문지가 회수 되었다. 이중 일부 무성의 하게 응답한 것으로 판단되는 설문지와 설문지에 답을 올바르게 표기되지 않은 설문지는 제외하고, 최종 865부 설문지를 대상으로 통계 분석을 실시하였으며, 통계분석 프로그램은 SPSS 18과 AMOS 18.0을 활용하였으며, 구조 방정식모형을 통해 가설을 검정하였다.(류중용, 2016; 74-75)

## 2) 조사방법

변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 측정을 위하여 배스와 아볼리오(Bass and Avolio, 1995)의 리더십 측정도구인 MLQ(multifactor leadership questionnaire) Form 5-45를 기초로 연구대상인 공공조직에서 사용 가능토록 보완하여 활용하였다. 변혁적 리더십의 하위요인 5개, 거래적 리더십의 하위요인 3개, 각 하위요인별 4개씩의 문항들로 총 32개 문항들로 리더십에 대한 측정을 할 수 있도록 구성하였다. 공공봉사동기에 대한 측정을 위하여 김 등(Kim et al., 2013: 72)의 측정도구를 활용하였다. 공공봉사동기의 하위요인 4개, 하위요인별 각 4개씩 문항들로 총 16개 문항으로 구성하였다. 조직시민행동에 대한 측정을 위하여 리와 앨런(Lee & Allen, 2002: 142)의 측정도구 영어원문을 기본 데이터로 하여, 본 연구의 목적에 맞추어 연구대상인 공공조직에서 사용가능토록 보완하여 활용하였다. 조직시민행동의 하위요인인 조직지향적 조직시민행동(OCBO)에 8개 문항, 개인 지향적 조직시민행동(OCBI)에 8개 문항으로 총 16개 문항들로 설문지를 구성하였다.

## IV. 분석결과

### 1. 요인분석 및 신뢰도 분석

변혁적 리더십의 하위요인인 ‘이상적 영향 B’의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과는 <표 2>와 같다. ‘이상적 영향 B’의 측정을 위한 4개 문항에 대한 요인분석의 결과, 고유값이 2.415(1.0 이상)의 요인이 도출되었으며, 60.373%의 누적 설명력을 나타냈다. 그리고 ‘이상적 영향 B’의 측정을 위한 신뢰도는 .779로 유의미한 신뢰성이 존재하는 것으로 나타났다.

<표 2> 이상적 영향 B의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

항목	요인	Cronbach's $\alpha$
나의 상사는 강한 목적의식의 중요성에 대해 이야기함	.823	.779
나의 상사는 자신의 가장 중요한 가치관과 신념에 대해 이야기함	.727	
나의 상사는 어떤 결정에 따르는 도덕적, 윤리적 결과를 고려함	.754	
나의 상사는 임무에 대해 공동체적 사명을 갖는 것에 대한 중요성을 강조함	.800	
Eigen-value	2.415	
설명력	60.373	

‘영감적 동기’의 요인분석과 신뢰도 분석 결과는 <표 3>과 같다. ‘영감적 동기’를 측정하기 위한 4개 문항에 대한 요인분석의 결과, 고유값이 2.571(1.0 이상)의 요인이 도출되었으며, 64.278%의 누적 설명력을 나타냈다. 그리고 ‘영감적 동기’를 측정하기 위한 각 문항들 간의 신뢰도는 .813로 분석되었다.

<표 3> 영감적 동기의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

항목	요인	Cronbach's $\alpha$
나의 상사는 달성해야 할 업무에 대해 열성적으로 이야기함	.808	.813
나의 상사는 미래에 대해 낙관적으로 이야기함	.709	
나의 상사는 일의 비전을 명확하게 알려줌	.859	
나의 상사는 목표달성에 대한 자신감을 표현함	.823	
Eigen-value	2.571	
설명력	64.278	



거래적 리더십의 하위요인인 ‘연계보상’의 요인분석과 신뢰도 분석 결과는 <표 4>와 같다. ‘연계보상’을 측정하기 위한 2개 문항에 대한 요인분석의 결과, 고유값이 1.437(1.0 이상)의 요인이 도출되었으며, 71.866%의 누적 설명력을 나타냈다. 연계보상의 신뢰도는 .606으로 나타났다.

<표 4> 연계보상의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

항목	요인	Cronbach's $\alpha$
나의 상사는 기대를 충족시켰을 때, 만족감을 표현함	.848	.606
나의 상사는 목표달성에 대한 보상을 명확히 함	.848	
Eigen-value	1.437	
설명력	71.866	

공공봉사동기의 하위요인인 ‘공공봉사호감도’의 요인분석과 신뢰도 분석 결과는 <표 5>와 같다. ‘공공봉사호감도’를 측정하기 위한 4개 문항에 대한 요인분석의 결과, 고유값이 2.747(1.0 이상)의 요인이 도출되었으며, 68.687%의 누적 설명력을 나타냈다. 공공봉사 호감도의 신뢰도는 .848로 나타나 높은 신뢰성이 존재하는 것으로 분석되었다.

<표 5> 공공봉사 호감도의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

항목	요인	Cronbach's $\alpha$
지역사회에 도움을 주는 활동에 참여하는 사람을 존경함	.749	.848
사회문제를 해결하려는 활동에 동참하는 것은 중요함	.851	
의미 있는 공공봉사는 나에게 매우 중요함	.860	
공공선을 위해 기여하는 것은 매우 중요함	.851	
Eigen-value	2.747	
설명력	68.687	

‘공공가치몰입’의 요인분석과 신뢰도 분석 결과는 <표 6>과 같다. 공공가치몰입을 측정하기 위한 4개 문항에 대한 요인분석의 결과, 고유값이 2.434(1.0 이상)의 요인이 도출되었으며, 60.846%의 누적 설명력을 나타냈다. 공공가치몰입을 측정하기 위한 신뢰도는 .785로 나타났다.

〈표 6〉 공공가치몰입의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

항목	요인	Cronbach's $\alpha$
시민들이 행정서비스가 지속적으로 제공될 것이라고 믿는 것이 중요함	.777	.785
시민에게 동등한 기회를 제공하는 것은 매우 중요함	.745	
공공정책을 만들 때 미래세대의 이익을 고려하는 것이 중요함	.803	
윤리적으로 행동하는 것은 공무원에게 필수적임	.794	
Eigen-value	2.434	
설명력	60.846	

‘동정심’의 요인분석과 신뢰도 분석 결과는 〈표 7〉과 같다. 동정심을 측정하기 위한 4개 문항에 대한 요인분석의 결과, 고유값이 2.888(1.0 이상)의 요인이 도출되었으며, 72.211%의 누적 설명력을 나타냈다. 그리고 동정심을 측정하기 위한 신뢰도는 .870로 나타났으며 높은 신뢰성이 있는 것으로 나타났다.

〈표 7〉 동정심의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

항목	요인	Cronbach's $\alpha$
어려움에 직면한 사람들을 보면 안타까움	.897	.870
사회적 약자의 어려운 처지를 보면 동정심을 느낌	.880	
부당하게 대우받는 사람들을 보면 화가 남	.810	
사람들의 복지를 고려하는 것은 매우 중요함	.808	
Eigen-value	2.888	
설명력	72.211	

‘자기희생’의 요인분석과 신뢰도 분석 결과는 〈표 8〉과 같다. ‘자기희생’을 측정하기 위한 3개 문항에 대한 요인분석의 결과, 고유값이 2.1(1.0 이상)의 요인이 도출되었으며, 70.003%의 누적 설명력을 나타냈다. ‘자기희생’을 측정하기 위한 신뢰도는 .785로 나타났다.

〈표 8〉 자기희생의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

항목	요인	Cronbach's $\alpha$
자신보다 시민으로서의 의무를 우선시 해야 함	.866	.785
사회를 위해 자신의 희생을 감수한 준비가 됨	.872	
내가 비용을 감수하더라도 가난한 사람들을 돕기 위한 좋은 계획에 찬성함	.767	
Eigen-value	2.100	
설명력	70.003	

조직시민행동의 하위요인인 ‘OCBI’에 대한 요인분석과 신뢰도 분석 결과는 <표 9>와 같다. ‘OCBI’를 측정하기 위한 2개 문항에 대한 요인분석의 결과, 고유값이 1.590(1.0 이상)의 요인이 도출되었으며, 79.508%의 누적 설명력을 나타냈다. OCBI를 측정하기 위한 신뢰도는 .742로 나타났다.

<표 9> OCBI의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

항목	요인	Cronbach's $\alpha$
업무 또는 외적인 문제를 가지고 있는 동료들 돕기 위해 시간을 할애함	.892	.742
공적·사적으로 지쳐있을 때에도 동료에 대한 진심어린 관심과 호의를 보여줌	.892	
Eigen-value	1.590	
설명력	79.508	

OCBO에 대한 요인분석과 신뢰도 분석 결과는 <표 10>과 같다. OCBO를 측정하기 위한 2개 문항에 대한 요인분석의 결과, 고유값이 1.607(1.0 이상)의 요인이 도출되었으며, 80.336%의 누적 설명력을 나타냈다. OCBO를 측정하기 위한 신뢰도는 .755로 나타났으며 신뢰성이 있는 것으로 나타났다.

<표 10> OCBO의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

항목	요인	Cronbach's $\alpha$
조직에 대한 충성심을 표현	.896	.755
사람들 앞에서 조직을 대표할 때, 자부심을 보여줌	.896	
Eigen-value	1.607	
설명력	80.336	

## 2. 확인적 요인분석

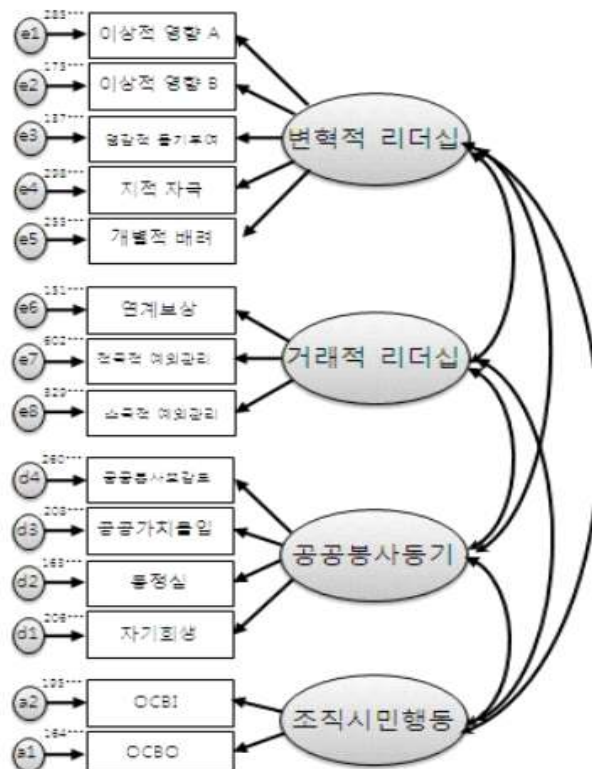
모형 적합도를 파악하기 위한 확인적 요인분석 결과는 아래의 표에서 나타나는 바와 같다. 모형 적합도에 대한 통계분석 검정결과  $\chi^2$  값은 352.056 로서, 유의확률 .000으로 유의수준 .05보다 낮게 나타났다. 하지만, 실제 모형이 복잡하여 모수가 많고, 표본수가 많은 경우 등에서는  $\chi^2$  검정이 평가지표로서는 유용하지 않는 경우가 많다(허준, 2013; 182). 일반적으로 이러한 문제점을 보완하기 위해 RMSEA의 통계량을 기준으로 하여 모형 적합

도를 판단한다(김주환·김민규·홍세희, 2009; 76). 본 연구에서도 모형 적합도를  $\chi^2$  검정이 아닌 RMSEA를 기준으로 판단하면, RMSEA가 .068, AGFI .910, GFI .939, RMR .021, CFI .953, TLI .940로서 모든 통계량이 수용기준에 부합하고 있기 때문에 모형 적합도가 양호하다고 평가할 수 있다.

〈표 11〉 모형 적합도

	$\chi^2(p)$	df	RMSEA	TLI	CFI	RMR	GFI	AGFI
연구모형	370.074 (.000)	71	.068	.940	.953	.021	.939	.910
수용기준	$p>.05$	-	0.05~0.1	.9 이상	.9 이상	.05이하	.9 이상	.9 이상

〈그림 2〉 확인적 요인분석



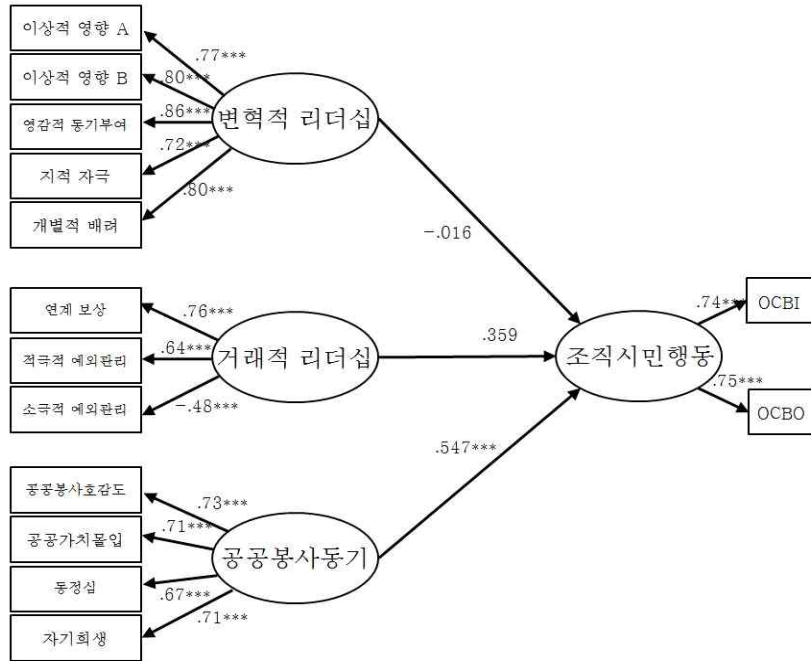
〈표 12〉 측정모델의 평가

		요인 적재치	표준화된 요 인적재치	t(C.R.)	P	구성개념신 뢰도	분산추출
변혁적 리더십	개별적배려	1.000	.798	-	-	.931	.730
	지적자극	.846	.720	22.942	***		
	영감적동기	.897	.851	28.594	***		
	이상적영향A	.979	.776	25.240	***		
	이상적영향B	.829	.799	26.241	***		
조직 시민 행동	OCBI	.895	.737	17.028	***	.859	.754
	OCBO	1.000	.745	-	-		
거래적 리더십	적극적예외관리	1.000	.666	-	-	.786	.560
	소극적예외관리	.883	.503	13.978	***		
	연계보상	1.108	.825	21.772	***		
공공 봉사 동기	공공봉사호감도	1.000	.728	-	-	.904	.702
	공공가치몰입	.851	.713	18.223	***		
	동정심	.852	.670	17.281	***		
	자기희생	1.043	.702	17.998	***		

### 3. 연구모형의 검증

모수에 대한 추정치를 분석한 가설검정은 기각률(C.R.)과 비표준화계수(B)를 통해 살펴 보았고, 표준화계수( $\beta$ )를 통해 연구모형을 분석하였다. 구체적으로 살펴보면 〈표 13〉과 같다. 분석에 따르면, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직시민행동에 통계적으로 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(가설1, 가설2 기각). 공공봉사동기는 조직시민행동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나(가설3 지지), 〈표 13〉상의 각 경로의 표준화 계수를 〈그림 3〉과 같이 도식화 하였다. 또한 응답자들을 대상으로 설문조사를 시행하는 과정에서 일부 개별 인터뷰를 실시한 결과 공공봉사동기 특히 공공봉사에 대한 호감도가 조직 시민행동에 긍정적인 효과를 유발하는 것으로 나타났다.

〈그림 3〉 구조방정식 모형도



〈표 13〉 변수간 경로계수

(N=865)

	B	$\beta$	S.E	C.R	P
공공봉사동기→조직시민행동	.500	.547	.048	10.346	***
변혁적리더십→조직시민행동	-.010	-.016	.128	-.082	-
거래적리더십→조직시민행동	.322	.359	.175	1.843	-

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

## V. 결론

본 연구는 조직시민행동을 설명하는데 있어, 한국 공무원의 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 공공봉사동기가 조직시민행동에 직접적으로 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 검증한 것이다. 따라서 본 연구의 의의는 다음과 같이 정리될 수 있다.

첫째, 중앙행정기관과 지방행정기관에서 종사하는 공무원을 대상으로 하급 공무원의 조

직시민행동에 영향을 주는 요인 중, 상급 공무원의 변혁적 리더십, 거래적 리더십은 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는다는 결과를 도출 하였다. 이는 한국 공무원의 신분적 안정에 따라, 최근 공공조직 내 부처간 협조와 소통을 강조하는 업무 패러다임의 변화에 대하여 수동적이고 지나치게 변화를 꺼려하는 관료적 특성이 반영된 결과로서 파악된다. 또한 공공봉사동기에 따른 요인이 관리자의 리더십 특성에 따른 요인에 비해 조직시민행동에 의미 있는 영향을 미친다고 해석할 수 있다. 즉, 조직시민행동은 개인 외부로부터 미치는 영향에 의해 결정된다기보다 내적 동기에 의해 형성될 가능성이 높음을 의미한다는 것이다. 공공조직 내에서 조직의 변화와 혁신이 필수불가결한 시대적 정신으로서 하급 공무원들의 인식을 개조 할 수 있는 교육프로그램이 필요하다는 시사점을 도출할 수 있다.

둘째, 공공봉사동기가 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 실증적인 연구결과가 도출되었다. 즉, 하급 공무원이 개인적인 이익보다는 공공의 이익을 우선시하는 이타적 자기희생의 의식이 조직 내에서 배양되고 축적된다면, 이를 통하여 효과적인 조직목표달성을 위하여 조직시민행동을 발현한다는 가설을 실증적으로 입증할 수 있었다. 따라서, 후속 연구가 추가적으로 진행된다면 본 연구가 연구의 기초자료로서 활용의 가치가 충분히 있으며, 국내 공공봉사동기의 실증적 연구의 장을 조금 더 확장 하였다는 점에서 본 연구의 의미가 있다고 할 수 있다.

## 【참고문헌】

- 김대원. (2011). “변혁적 리더십과 조직지원인식이 조직시민행동에 미치는 영향 분석: Hierarchical regression 모형을 이용한 관료들의 조직지원인식의 매개효과 분석을 중심으로,” <행정논총> 제49집 제2호, 55-79.
- \_\_\_\_\_. (2012). “셀프 리더십과 조직시민행동에 관한 연구: 지방정부 관료들의 심리적 임파워먼트의 매개역할을 중심으로,” <지방행정연구> 제26집 제2호, 159-182.
- 김상목. (2013). <한국인의 공공봉사동기: 세계적 보편성과 한국적 특수>. 서울: 집문당.
- 김정인. (2014). “지방세무직 공무원의 공공봉사동기와 조직시민행동,” <지방정부연구> 제18집 제1호: 193-218.
- 김주환·김민규·홍세희. (2009). <구조방정식모형으로 논문쓰기>. 서울: 커뮤니케이션북스.
- 류종용. (2016). “한국공무원의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 공공봉사동기의 매개효과를 중심으로”, 한성대학교 대학원 행정학과 박사학위 논문.

- 박계홍·김종술. (2014). <변화와 혁신을 위한 리더십>. 경기: 학현사.
- 박신국·임상혁. (2014). “병원 조직의 중간관리자 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구,” <한일정상논집> 65집, 77-103.
- 송지준. (2008). <논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법>. 파주: 21세기사.
- 이근주. (2005). “공사부문 종사자간 동기요인의 차이 분석: PSM을 활용하여,” <한국행정연구> 제14집 제2호 14(2), 71-99.
- 이수광. (2010). “변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향과 과정에 관한 연구: 자기 효능감과 공정성 지각의 매개효과를 중심으로,” <관광연구저널> 제24집 제1호, 21-34.
- 이창원. (2005). “변혁적 리더십이론의 개념적·방법론적 문제에 대한 검토,” <한국행정논집> 제17집 제4호, 1035-1062.
- 이창원·최창현·최천근. (2012). <새조직론>. 서울: 대영문화사.
- 임창희. (2014). <조직행동>. 서울: 비앤엠북스.
- 오철호·김미경·이명석·우윤석. (2013). <정부 3.0의 이론적 배경 및 조직의 변화관리에 대한 연구>. 행정자치부 정책연구보고서.
- 윤영채·이광순. (2009). “조직시민행동의 선행요인과 성과평가에 미치는 영향,” <행정논총> 제47집 제1호, 209-232.
- 최충식·안종태·김정원. (2007). “변혁적 리더십, 거래적 리더십, 임파워먼트 및 조직시민행동의 다차원 관계: 임파워먼트의 조절효과 검증,” <대한경영학회지> 제20집 제3호, 1243-1267.
- 한봉주. (2010). “조직문화와 리더십이 구성원의 행태에 미치는 영향 연구,” <한국행정연구> 제19집 제1호, 201-240.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard Univ. Press.
- Bass, B. M. (1985b). *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York: Free Press.
- \_\_\_\_\_. (1999). "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1): 9-32.
- Bass, B. M. & R. Bass. (2008). *The Bass Handbook of Leadership Theory: Research & Managerial Applications*(4th ed), New York: Free Press.
- Bateman, T. S. & D. W. Organ. (1983). "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship," *Academy of Management Journal*, 26(4): 587-595.
- Brewer, G. A. & S. C. Selden. (1998). "Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic," *Journal of Public Administration Research and*



- Theory*, 8(3), 413–439.
- Brief, A. P., & S. J. Motowidlo. (1986). "Prosocial Organizational Behaviors," *Academy of Management Review*, 11(4), 710–725.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Campbell, J. W., & T. Im. (2015). "PSM and Turnover Intention in Public Organizations: Does Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior Play a Role?," *Review of Public Personnel Administration* (published online)
- Katz, D. (1964). "The Motivational Basis of Organizational Behavior," *Behavioral Science*, 9: 131–133.
- Katz, D., & R. L. Kahn. (1966). *"The Social Psychology of Organizations,"* New York: Wiley.
- Kim, S. (2006). "Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea," *International Journal of Manpower*, 27(8): 722–740.
- Kim, S., & W. Vandenberg. (2010). "A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally," *Public Administration Review*, 70(5): 701–709.
- Kim, S., W. Vandenberg, B. E. Wright, L. B. Anderson, F. P. Cerase, R. K. Christensen, C. Desmarais, M. Koumenta, P. Leisink, B. Liu, J. Paliduskaite, L. H. Pedersen, J. L. Perry, A. Ritz, J. Taylor, & P. D. Vivo. (2013). "Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance," *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1): 79–102.
- Lee, K., & N. J. Allen. (2002). "Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: the Role of Affect and Cognitions," *Journal of applied psychology*, 87(1): 131–142.
- Majid, E. A., & A. Cohen. (2015). "The Role of Values and Leadership Style in Developing OCB among Arab Teachers in Israel," *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3): 308–327.
- Nahum-Shani, I. & A. Somech. (2011). "Leadership, OCB and Individual Differences: I Diocentrism and Allocentrism as Moderator of the Relationship between Transformational and Transactional Leadership and OCB," *Leadership Quarterly*, 22(2): 353–366.
- Nasra, M. A., & S. Heilbrunn. (2015). "Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior in the Arab Educational System in Israel The Impact of Trust and Job Satisfaction," *Educational Management Administration & Leadership* (published

online).

- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington: Books/DC Heath and Com.
- Perry, J. L., & L. R. Wise. (1990). "The Motivational Bases of Public Service," *Public Administration Review*, 50(3): 367-373.
- Perry, J. L. (1996). "Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity," *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1): 5-22.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, R. H. Moorman, & R. Fetter. (1990). "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors," *Leadership Quarterly*, 1(2): 107-142.
- Smith, C. A., D. W. Organ, & J. P. Near. (1983). "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents," *Journal of Applied Psychology*, 68(4): 653-662.
- Vandenabeele, W. (2007). "Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach," *Public Management Review*, 9(4): 545-556.
- Williams, L. J., & S. E. Anderson. (1991). "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors," *Journal of Management*, 17(3): 601-617.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

---

**류 중 용:** 한성대학교 행정학과에서 박사학위(논문: 한국공무원의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 공공봉사동기의 매개효과를 중심으로, 2016)를 취득하였다. 주요 관심분야는 공공조직관리, 조직행태, 복지행정 등이다(onlyyoo0926@gmail.com).

**이 창 원:** 미국 뉴욕주립대학교에서 조직학 박사학위를 취득하고, 현재 한성대학교 행정학과 교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 정부조직진단, 리더십, 조직관리, 조직행태 등이다. 최근 논문으로는 “집권적 경쟁인가 분권적 협력인가?: 공공 고용서비스 책임성 확보를 위한 거버넌스 개선 방안 연구”(2016), “해외파병장병의 직무스트레스와 신뢰가 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”(2015), “규제자원 제약 하에서 규제강화의 악순환 가능성에 관한 연구”(2014) 등이 있고, 대한민국 녹조근정훈장, 근정포장 등을 수상했다(gosoo717@hanmail.net).

논문투고일: 2016.8.15 / 수정일: 2016.9.12 / 게재확정일: 2016.9.30