

변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: PSM의 매개효과와 목표모호성의 조절효과를 중심으로

A Study on the Effects of Transformative Leadership on Organizational Commitment: Focusing on the Mediation Effect of PSM and the Moderation Effect of Goal Ambiguity

저자 (Authors)	강혜진, 차세영 Kang, Hyejin, Cha, Seyeong
출처 (Source)	한국사회와 행정연구 32(1) , 2021.5, 1-24 (24 pages) KOREAN SOCIETY AND PUBLIC ADMINISTRATION 32(1) , 2021.5, 1-24 (24 pages)
발행처 (Publisher)	서울행정학회 Seoul Association For Public Administration
URL	http://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE10565870
APA Style	강혜진, 차세영 (2021). 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: PSM의 매개효과와 목표모호성의 조절효과를 중심으로. 한국사회와 행정연구, 32(1), 1-24.
이용정보 (Accessed)	연세대학교 165.***.14.104 2021/09/15 23:00 (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.

변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: PSM의 매개효과와 목표모호성의 조절효과를 중심으로

강혜진*·차세영**

본 연구는 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향이 공직봉사동기와 목표모호성 수준이라는 조건에 따라서 어떻게 달라지는지를 규명하고자 하였다. 변혁적 리더십은 보통 내적 동기를 자극하는 것으로 알려져 있으며, 조직구성원들의 목표에 대한 태도에 따라서 조직몰입으로 이어지는 관계가 달라질 가능성이 있다. 또한 공무원들의 내적 동기 중에서도 공공서비스동기(Public Service Motivation, 이하 PSM)가 변혁적 리더십의 영향을 매개할 가능성도 살펴보고자 하였다. 구체적으로는 변혁적 리더십의 긍정적 영향이 PSM을 높임으로서 조직몰입으로 연결될 가능성을 통하여 PSM의 매개효과를 실증분석 하였다. 분석결과 PSM의 매개효과와 목표모호성의 조절효과가 나타났으며, 이를 통하여 인적자원관리의 다각적 측면에서 조직몰입을 높이기 위한 처방의 가능성을 확인하였다.

주제어: 변혁적 리더십, 조직몰입, 공직봉사동기(PSM), 목표모호성, 매개효과

I. 논의의 배경

조직 내 개인들이 조직에 대해서 어떠한 태도를 가지는가는 그 조직의 유지와 성장에 중요한 요소가 된다. 공사 조직을 막론하고 고몰입 조직이 좋은 성과를 가져온다는 논의는 여러 연구에서 증명된 바 있다(예: 김진희, 2007; 김선화·이영민, 2013; 이용탁·주규하, 2014; Angle & Perry, 1981; Riketta, 2002 등). 따라서 어떤 처방을 통하여 조직원의 조직에 대한 몰입을 높일 것인가를 발견하는 것은 조직의 성과를 향상시키기 위한 중요한 방법 중 하나로 볼 수 있다.

조직몰입은 직무만족과 달리 개인이 조직생활을 하면서 획득하게 되는 조직의 목표와 가치에 대한 이해, 조직에서의 높은 성과를 달성했을 때 돌아오는 보상에 대한 기대, 조직에 계속 근무함으로써 얻게 되는 개인적 이해 등을 반영하여 발생한다(김병섭·박광국·조경호, 2000: 273). 이러한 조직몰입은 일종의 내적인 동기부여 측면에서 이루어지기 때문에 이러한 동기부여에 있어서 리더의 역할은 중요하다. 리더는 조직구성원이 조직의 목표를 위해서 자발

* 제1저자, 경남대학교 행정학과 조교수(hjkang@kyungnam.ac.kr)

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

적으로 노력하도록 유발시키는 능력을 갖추어야 한다는 점은 잘 알려진 사실이다(하미승, 2019: 278).

본 연구는 변혁적 리더십이 내적 동기를 자극하는 것으로 알려진 바, 목표를 중요하게 여기는 조직구성원들이 리더를 통하여 내적 동기를 자극받게 될 수 있을 것이라는 점에 착안한다. 특히 조직의 목표가 모호한 경우에는 이러한 관계의 영향력이 축소될 가능성이 있다는 점에서, 조직구성원들의 조직몰입을 이끌어내기 위해 리더십과 목표를 명확화 시킬 필요성을 제기하였다. 또한 공무원들의 내적 동기 중에서도 공공서비스동기(Public Service Motivation, 이하 PSM)가 변혁적 리더십의 영향을 매개할 가능성도 살펴보고자 한다. 변혁적 리더십의 긍정적 영향이 PSM을 높임으로서 조직몰입으로 연결될 가능성을 통하여 PSM의 매개효과를 확인함으로써 인적자원관리의 다각적 측면에서 조직몰입을 높이기 위한 인적자원 정책적 처방의 가능성을 탐색해보는 것이다.

II. 이론적 논의와 선행연구 검토

1. 조직몰입과 변혁적 리더십(transformational leadership)

조직몰입(Organizational Commitment)은 많은 분야에서 이미 조직성과 및 구성원들의 성과 향상에 긍정적인 영향을 미치고 이직의도를 낮추는 등 조직, 인적자원관리 및 조직성과에 중요한 요인으로 간주되어 대부분의 조직 단위 대상 연구에서 주목받아온 개념이다. 대체로 공공조직에서의 조직몰입을 다루는 연구들에서는 ‘조직의 구성원들이 조직의 목표와 본인 개인의 목표를 동일시하여 인식하면서 직무나 과업에 몰두하고 조직에 대해 갖는 애착과 믿음’을 조직몰입으로 정의한 Buchanan(1974)의 개념이나, ‘조직에 대해 개인이 갖는 일체감과 관여의 상대적인 강도’로 정의한 Steers(1977)의 개념으로 이해하고 있다. 조직몰입의 구성 개념으로 Allen & Meyer(1990)이 조직몰입 3요소 모형을 제시한 이후, 조직몰입은 ① 조직에 대한 애착과 조직 목표에 대한 강한 믿음을 의미하는 정서적 몰입(affective commitment), ② 구성원이 조직을 떠나는 손실을 고려하여 멤버십을 유지하고자 하는 지속적 몰입(continuance commitment), ③ 조직 구성원이 한 조직을 위해 노력을 기울일 의지를 갖고 유지해야 한다는 규범적 몰입(normative commitment)으로 구분하여 이해되기도 한다(Meyer & Allen, 1991). 조직몰입 개념 자체의 구성개념 타당도에 대한 기존의 지적들과(예: Brown, 1996; Cohen, 2003; Dunham et al., 1994; Meyer et al., 2002; Meyer et al., 2004), 한국적 조직문화를 고려한 국내 연구에서의 결과를 고려할 때(안정원·이순목, 2018), 조직몰입은 사실상 조직에 대한

정서적 몰입인 것으로 이해할 수 있다.

공공부문에서 조직몰입이 중요하게 다뤄지게 된 데에는 작은 정부를 지향하던 신공공관리론적 시각과 관련이 있다(Moon, 2000). 작고 효율적인 조직이 더 좋은 성과를 생산하기 위해서는 적은 자원과 인력이 조직 생산성을 향상시키기 위해 움직여야 하고, 조직 구성원들이 자발적으로 조직 성과에 몰두하는 효율적인 조직 운영이 이루어지기 위해서는 구성원들 스스로 강하게 조직에 몰입하고 있어야 하기 때문이다.

많은 선행연구들은 이러한 기조에서 공공부문에서의 조직몰입을 향상시키는데 영향을 미치는 요인들을 밝히는 결과들을 제시해왔다. 선행연구들에 따르면 리더십의 유형(예: 조경호, 1993; 김호정, 2001; 천홍우·홍정화, 2010; 정재명, 2011), 조직 구조(예: 최창현, 1991; 조경호, 1993), 조직 문화(예: 김호정, 2002; 도운섭, 2006; 백의환, 2017) 등이 공공부문 종사자들의 조직몰입에 영향을 미치는 요인으로 나타났다. 특히 조직몰입을 향상시키는데 리더십의 역할에 대한 공공부문에의 연구는 정부 조직뿐만 아니라 공공기관, 보건·의료 조직, 경찰 조직 등 다양한 분야에서 상당히 많이 이루어졌다(예: 조경호, 1993; 김호정, 2001; 천홍우·홍정화, 2010; 정재명, 2011; 김민지, 2014; 한봉주, 2015; 김현정, 2017; 조종규, 2018). 특히 변혁적 리더십의 영향력에 주목한 연구들은 거래적 리더십과 비교하여 변혁적 리더십이 조직 구성원들에게 갖는 효과나 조직몰입과의 상관성에 주목하여 연구결과를 제시하였다.

변혁적 리더십(transformational leadership)은 Burns(1978), Bass(1985)의 연구로 거래적 리더십(transactional leadership)과 함께 제시된 개념이다. 리더십 이론의 실무적 발전 차원에서 Burns(1978)가 제시한 거래적 리더십과 그에 대비되는 개념으로 제시한 변혁적 리더십은, 조직 구성원들이 통찰력과 조직 가치, 비전 등을 제시하여 이들의 동기를 부여하는 역할을 하는 것으로 알려져 있다. 거래적 리더십이 ① 상황적 보상(contingent reward)과 ② 예외적 관리(management by exception)를 전제로 조직의 리더와 구성원 간의 상호 교환관계에 근거하여 합의된 성과 수준에 도달하도록 독려하는 리더십이라면(Bass, 1985), 변혁적 리더십은 ① 구성원들에게 바람직한 가치관이나 자신감을 심어주는 카리스마, ② 개개인의 성장을 고려하는 개별적 배려, ③ 창의적인 사고방식을 독려하는 지적 자극, ④ 정서적으로 활기를 불어넣은 영감적 동기부여를 통해 구성원들에게 일의 의미와 목표를 환기시키는 리더십이다(Bass & Avolio, 1990; 1993).

이러한 개념 정의에 따라 그 효과성에 주목하는 연구들은 변혁적 리더십에 초점을 맞춰 이루어졌다(정인숙·이수광, 2012). 이덕로·서도원·김용순(2003)의 연구에서는 변혁적 리더십이 조직시민행동에 긍정적인 효과를 갖는 것으로 나타났으며, 조직몰입과 관련하여 변혁적 리더십의 긍정적 영향력이나 상관관계가 제시되기도 하였다(예: Kent & Chelladurai, 2001; Avolio et al., 2004; Top et al., 2014; 김호균, 2015). 김현정(2017)의 연구에서는 변혁적 리더십이 조

직몰입에 긍정적인 효과를 가질 뿐만 아니라 자기유능감(self-efficacy)에 의해 조절되어 그 영향력이 강화된다고 제시하였다. 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 상호 배타적인 의미의 리더십 유형을 개념화한 것은 아니지만, 변혁적 리더십에 주목하는 연구들은 변혁적 리더십이 Maslow의 욕구 수준 구분 상 상위 차원에 해당하는 구성원들의 내적 욕구와 동기에 영향을 미치는 것으로 전제한다.

이같이 조직 몰입에 대한 변혁적 리더십의 영향력에 주목하는 것은 조직 구성원들이 조직이나 직무에 몰입하는데 있어서 거래적 관계에서 기대할 수 있는 보상에 대한 합리적 판단과 그에 따른 조직 역할, 직무 수행보다도 나에게 비전을 제시해주고 목표를 공유하며 동기를 유발시키는 리더에게 영향을 받는다는 것에 주목한다는 것을 의미한다. 그런데 조직몰입은 상기한 바와 같이 경제적 합리성을 갖고 외적 동기에 반응하는 인간형을 전제하는 논의에서 주로 강조되어 온 개념임에 반해, 변혁적 리더십은 개인의 성취와 비전, 목표와 같은 개인의 내적 동기를 자극하는 요인으로 알려져 있다. 이렇게 다층적 개인의 각기 다른 내·외적 동기와 관련한 변혁적 리더십과 조직몰입 간의 관계를 확인하기 위해, 본 연구에서 상정하는 연구가설은 다음과 같다.

연구가설 1. 변혁적 리더십은 조직몰입을 향상시키는 효과가 있다.

2. 공공봉사동기, 리더십과 조직몰입

이와 같은 개인의 내적동기의 관점에서 조직몰입에 대한 영향요인을 고려한다면, 공공부문에 종사하는 구성원들의 동기로 가장 큰 주목을 받아온 공공봉사동기(Public Service Motivation)의 효과 또한 고려하지 않을 수 없다. 공공봉사동기는 Rainey(1982)가 처음 ‘의미 있는 공공서비스에 참여하고자 하는 개인의 동기’로 용어를 개념화하고(이혜윤, 2017: 352), Perry & Wise(1990)가 구체화하여 Perry(1996)가 측정 가능한 개념으로 정리하여 제시한 후 공공부문 종사자에 대한 연구 주제로 학술적·실무적 측면에서 폭발적인 관심을 이끌었다고 해도 과언이 아니다. 공공봉사동기야말로 개인에게 주어지는 외적 보상만으로는 설명되지 않는 공공부문 종사자의 공직 동기를 설명할 수 있는 개념이기 때문이다. 이러한 점은 ‘성과와 연계된 실질적 인센티브’와 같은 외재적 보상과 내적 동기 부여, PSM의 관계가 부정적이라는 실증연구들을 통해서도 지지되었다(Perry et al., 2009; Perry, 2014).

초기 연구인 Perry & Wise(1990)는 공공봉사동기의 개념을 구체화하면서 크게 정서적 차원, 합리적 차원, 규범적 차원의 세 가지 차원의 동기로 구분하였고 이는 각각의 하위 차원으로 측정되는 것으로 제시되었으나, 측정문항의 복잡성에 대한 지적과 개념 측정의 타당성 검증 연

구 등을 거쳐 Perry(1996)가 정서적 차원을 측정하는 하위범주인 자기희생(self-sacrifice), 동정심(compassion)과, 합리적 차원을 측정하는 하위범주인 정책결정 호감도(attraction to policy making), 공익에 대한 몰입(commitment to public interest)으로 정리한 척도를 제시하였다. 그런데 Perry의 연구들에서도 논쟁이 야기되는 부분이 있다. 초기 연구부터 제안했던 PSM의 합리적 차원과, 경제적 합리성을 지향하는 외적 동기와 구분되는 내적 동기로서 강조되는 PSM의 특성이 논리적으로 충돌하는 지점이 있기 때문이다(Kim & Vandenabeele, 2010: 702). 즉, PSM이라는 동기가 이타주의적인 내적동기와 동질적인 면이 있다는 점을 강조하는 논의들에서는 PSM의 합리적 차원 자체가 논의의 초점을 흐리게 만들고 PSM의 개념을 모호하게 만드는 측면이 있다는 것이다. 이후 PSM에 관한 상당수의 실증연구들이 Perry(1996)가 제안한 척도를 사용하였지만, 합리적 차원 척도인 ‘정책 결정에 대한 호감도’가 PSM을 측정하는 적절한 척도인가에 대한 지적(Kim, 2009a; Wright & Moynihan, 2012)이 지속적으로 제기된 것을 고려할 때, PSM을 구성하는 차원으로서의 합리적 동기는 여전히 논쟁의 여지가 있는 것으로 보인다(김호정, 2019). 이러한 맥락에서 많은 연구들이 PSM은 외재적 동기와 구분되는 내재적 동기의 한 형태로 간주해왔다(Crewson, 1997; Houston, 2000; Steijn, 2008; Park & Rainey, 2008; Wright & Pandey, 2008; Wright & Grant, 2010; 김진아·문광민, 2021).¹⁾

그렇다면 공공조직에서의 변혁적 리더십의 조직몰입에 대한 영향력을 가설로 설정할 때 변혁적 리더십이 자극할 것으로 예상되는 개인 상위 차원의 욕구와 동기는 PSM의 효과와도 관계가 있을 수 있다. PSM 자체를 동기의 특정한 유형으로 보고 내재적 동기로서의 특징을 강하게 갖는 것으로 간주하고 있는 선행연구들에서도 PSM이 갖는 매개효과에 주목하고 있다(김지수·윤수재, 2019; 김진아·문광민, 2020). 즉, 내적 동기를 고취시키는 변혁적 리더십이 PSM이 있을 것으로 예상되는 공직자들에게 영향력을 발휘할 때, 개인의 내적동기와 공공봉사동기에는 심리적으로 중첩된 영역에서 일종의 호환성을 갖고 일정부분 역할을 대신하면서 매개 역할을 한다고 가정할 수 있다. 또한 이미 상당수의 연구들(최윤정, 2013; 최무현·조창현, 2013)에서 PSM이 조직몰입에 미치는 긍정적인 효과를 실증적으로 확인한 것에 그치지 않고 조직몰입에 대한 매개변수로서의 역할을 확인하여 제시하기 시작하였다. 개인의 윤리의식과 조직몰입 간 PSM의 매개효과를 입증한 이태우(2020)의 연구에서도 PSM은 개인의 윤리의식과 같은 내적동기와 조직몰입 간의 관계에서 조절효과보다 매개효과를 갖는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

1) 최근 PSM을 내재적 동기부여로 간주한 연구들을 PSM의 초기연구들로 한정하고 내재적 동기와 구분해야 한다는 의견들(Vandenabeele et al., 2018; 김호정, 2019; 김소희 외, 2020)이 제시되기도 하나, 이 경우에도 ‘PSM이 내재적 동기와 동일한 차원의 동기가 아니므로 PSM이 외재적 보상에 영향을 받는 외적 동기임을 주장하는 것’은 아니다.

연구가설 2: 변혁적 리더십은 PSM을 통해 공무원의 조직몰입을 강화시킨다. (매개효과)

3. 목표모호성과 조직몰입

조직 목표의 명확성(clarity)에 대한 논의는 명확하게 정의된 임무와 목표가 성과를 더 좋게 한다는 가설로 정립되어 있다(예: Rainey & Stienbauer, 1999; Moynihan & Pandey, 2005 등). 즉, 조직의 목표가 얼마나 명확한지에 대한 구성원들의 인식은 조직성과에 영향을 미칠 수 있다. 반면 목표가 명확하지 않고 모호한 경우를 의미하는 목표모호성(goal ambiguity)은 공공조직에 있어서 조직성과를 저해하는 요인으로 언급되고 있다(Rainey, Pandey, & Bozeman, 1995). 따라서 신공공관리(NPM)와 재창조 스타일의 개혁(reinvention-style reform)은 다양한 개혁을 통해서 공공조직에 ‘업무와 목적을 명확화(clarity of task and purpose)’하는 전략을 제시하는데 중요한 목적을 두고 있다. 명확한 업무는 조직의 목표에 대한 소통을 쉽게 하고, 임무 지향적인 문화를 발전시키고, 충돌하는 목표 때문에 발생할 수 있는 경쟁, 혼란 등의 잠재력을 감소시키기 때문이다. 따라서 최근의 개혁에서는 임무를 명확하게 기술하는 전략을 활용하여 조직의 성과를 향상시키기 위한 발판으로 삼는 경우가 많다(Moynihan & Pandey, 2005).

이러한 조직의 목표에 대한 연구로 Chun & Rainey(2005a; 2005b)는 목표모호성에 대한 측정과 이것이 조직성과와 어떠한 관계를 보이는지에 대해 제시하였다. Chun & Rainey(2005a)의 연구에서는 목표모호성을 사명이해 모호성(mission comprehension ambiguity), 지시적 목표모호성(directive goal ambiguity), 평가적 목표모호성(evaluative goal ambiguity), 우선순위 목표모호성(priority goal ambiguity)의 4가지 차원으로 분류 및 개념화하고, 이를 측정하는 새로운 방식을 제시하였다.²⁾ 또한 후속 연구인 Chun & Rainey(2005b)에서는 이러한 목표모호성과 조직성과³⁾와의 관계를 검토하였다. 이후 조직성과를 향상시키기 위한 영향요인으로 목표모호성이 많은 연구에서 거론되었다. 예컨대 공공조직의 목표모호성이 조직몰입(Buchanan, 1974; Yang & Pandey, 2009)과 직무만족(Chun & Rainey 2006; Jung, 2013), 공직봉사동기(Jung & Rainey, 2011; Moynihan & Pandey, 2007) 등 조직행태에 부정적인 영향을 미친다고 제시되었다(송성화, 2015).

한편, Perry & Porter(1982)는 공공조직에서 개인의 동기를 유발하는 요인으로 재정적 요

2) Chun & Rainey(2005a)에 따르면 사명이해 모호성은 사명의 진술이 읽고 이해하기 쉬운 정도, 지시적 목표모호성은 조직의 사명 혹은 일반적인 목표를 사명 완수를 위한 구체적 행동에 대한 지시 및 지침으로 전환하는데 발생가능한 해석의 여지 내지 조직 사명을 구체적 활동과 행태로 전환하는데 있어서의 해석의 여지이다. 평가적 목표모호성은 사명의 달성 과정을 평가하는데 있어 허용하는 해석의 여지를 의미하며, 우선순위 목표모호성은 다수의 조직목표 중에서 우선 순위를 결정하는데 있어 발생하는 경쟁적 해석의 정도이다.

3) 조직성과를 측정한 종속변수를 관리효과, 고객서비스 지향 정도, 생산성, 작업의 질의 4가지로 설정함.

인, 목표설정, 직무설계, 참여의 4가지를 제시한 바 있다. 이 중 목표 설정이 개인 동기 유발 요인이 된다는 것은 결국 조직의 목표가 개인의 성과 평가의 기준이 되는 과정을 고려하여 제시한 것이기 때문에, 조직의 목표가 개인의 외재적 보상 동기를 유발시키는 기제가 된다는 것을 알 수 있다. 특히 목표 그 자체의 유무보다 목표의 특징에 주목해야 한다. 앞서 제시한 목표모호성의 개념이 지적하듯이, 목표가 모호하면 개개인이 목표 자체에 대한 판단을 하기 어렵고, 조직의 목표를 개인 목표화하는 과정에서 근무 동기와 행동 방향 결정에 어려움을 겪기 때문이다(Draft, 2012).

반면, 공직자들의 직무 관련 목표가 명확하고 구체적일수록 공익에 대한 헌신과 관련한 동기요인이 증가한다는 연구도 제시되었다(Jung & Rainey, 2011). Cailliar(2014)의 연구에서도 조직의 목표의 모호성이 낮을 때, 즉 목표가 명확할 때 공직봉사동기에 긍정적인 영향력을 갖는다는 결과가 제시되었다.⁴⁾ 다시 말해 합리적 경제인으로서의 개인이 영향을 받는 목표의 명확성이, 이타적 개인으로서의 공직자에게도 긍정적인 영향력을 갖는다는 것이다. 송성화(2015)의 연구에서도 3가지 목표모호성(지시적, 평가적, 우선순위 모호성)이 공직봉사동기에 미치는 부정적인 영향력을 확인한 바 있고, 박정호(2018)는 목표명확성이 내재적 동기인 PSM을 강화시키며, 심리적 임파워먼트로 인해 목표명확성의 PSM에 대한 효과가 더욱 커진다고 제시하였다.

그렇다면 개인의 내재적 동기를 자극하는 변혁적 리더십이 개인의 조직몰입에 영향을 미칠 때 해당 조직의 목표모호성, 또는 명확성이 그 효과의 크기에 영향력을 미칠 수 있을지 확인해볼 수 있다면, 조직 관리에서 구성원들의 동기를 이해하는 폭이 더욱 넓어질 수 있을 것이다. 개인의 내재적 동기에 의한 개인의 인식변화에 외재적 동기의 자극이 이를 더욱 촉진할 수 있음을 확인할 수 있기 때문이다. 따라서 본 연구가설 1에 더하여 목표모호성의 조절효과를 확인하고자 하는 가설을 다음과 같이 설정하였다.

연구가설 3: 변혁적 리더십의 조직몰입에 대한 긍정적인 영향력을 목표모호성이 약화시킬 것이다. (조절효과)

4. 청지기 이론적 접근 (stewardship theory) vs. 대리인 이론적 접근 (agent theory)

조직은 목표 지향적이고, 목적을 가진 개체이며, 목표를 추구하는데 얼마나 효과적인지가 조직의 생존에 중요한 영향을 미친다(Rainey, 2009; 145-146)는 점에서 조직의 목표(goal)는 조직에서 중요한 의미를 가진다. 이는 조직 구성원들이 조직의 목표에 대해서 얼마나 잘 알고 이

4) 또한 Camilleri(2007)는 개인에게 주어진 역할의 모호성이 조직 목표 자체가 구체적이지 않은 데서 올 때 공직봉사동기에 부정적인 효과를 갖는 것으로 밝힌 바 있다.

를 얼마나 추구하는가에 따라서 조직의 성과가 달라질 수 있다는 것을 의미한다. 목표를 얼마나 달성하는가는 목표를 얼마나 잘 인지하고 있는가와 밀접한 관련을 가지는 것이다. 이러한 목표의 명확성 정도는 공공조직에서 더 중요한데 이는 공익(public value)이라는 모호한 개념을 띠는 목표를 궁극적으로 추구해야 하고, 다양한 이해관계자(stakeholders)의 요구를 동시에 받기 때문이다. 이와 같은 측면에서 목표 관리(MBO)와 같은 방안이 각광받아왔다고 할 수 있다.

이처럼 신공공관리론에 입각한 정부 개혁은 성과에 기반하여 조직과 인적자원을 관리하고, 이러한 관리적 기법은 기본적으로 경제적 합리성을 기초로 한다. 조직몰입을 향상시키고자 하는 노력이 그러하고, 목표모호성을 제거하고 목표명확성을 향상시켜 목표에 따른 관리와 그에 따른 성과 평가로 이어지는 조직 성과관리가 그러하다. 목표와 그에 따른 성과, 이를 측정하는 지표체계의 형성, 지표를 기준으로 했을 때 목표 달성 여부를 평가하여 이를 개인과 조직의 성과에 반영하는 조직 관리 기법은 이제 중앙정부 뿐만 아니라 공공기관 등 대부분의 공공부문에 적용되고 있다고 해도 과언이 아니다.

그러나 이러한 공공부문에서의 성과관리를 기초로 한 조직관리는 공공부문 자체의 특성에 의한 비정합성으로 인해 필연적으로 그 한계를 노정할 수밖에 없었다. 성과와 목표가 모호하고 정확한 측정이 어려운 공공성을 담보해야 한다는 특성 때문에 공공부문에서의 성과관리는 현실성이 떨어진다는 지적이 계속해서 이어지고 있는 것이다. 더욱이 PSM과 같은 특수한 내적동기를 갖는 구성원들이 종사하는 공공부문에서, 손실과 보상을 계산하는 합리적 경제인을 전제로 하여 설계된 성과관리 체계는 실제 구성원들이 갖는 이타적 내적 동기와 불일치하는 측면이 있다. 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 조직몰입에 갖는 효과성이 보고되고 있는 시점에서, 이러한 구성원들의 상위 차원의 내적 동기를 외면하고 손익 계산에 따른 동기에서만 움직이는 ‘대리인’으로만 접근하는 논의로는 이들에 대한 이해의 부족을 낳는다. 즉, 공공부문 종사자들의 ‘청지기’로서의 특성을 다시 고려해야 할 필요성이 있다.

〈표 1〉 대리인이론과 청지기이론의 비교

		대리인이론	청지기이론
인간형 행위유형		경제적 인간 자기중심적	자아실현적 인간 이타적
심리적 기제	동기부여	경제적 욕구	고차원적 욕구(자아실현)
	정체성	가치몰입 수준이 낮음	가치몰입 수준이 높음
	권력형태	보상 및 강압성	전문성의 상호존중
상황적 기제	관리철학	개인중심적 통제 중심	조직친화적 신뢰 중심
	리스크관리	단기적 비용통제 중심	장기적 자율권능 부여
	관리목표	단기적 비용절감	장기적 교육
	조직문화	개인주의	집합주의
인구사회적 배경			연령, 성별, 직급, 경력, 학력

출처: Davis, Schoorman, and Donaldson(1997: 37)을 원구환 (2008)이 재구성함.

III. 분석방법

1. 분석자료

본 연구에서 사용한 분석 자료는 한국행정연구원의 「공직생활실태조사」이며, 본 연구에서 주목하는 변수가 포함된 2017년 자료를 활용하였다. 공직생활실태조사는 공무원 일반의 인적 자원관리에 대한 주요 현황 및 공무원 인식을 조사하여 정부 인적자원관리에 대한 공무원의 주관적 인식변화를 체계적으로 파악할 수 있는 심층 자료를 축적 및 분석하고자 하는 목적으로 2012년부터 시행되고 있다. 2017년 조사는 2016년 8월 1일부터 2017년 7월 31일까지 ‘한국리서치’를 통해 수행되었다. 46개 중앙부처(16년은 42개)⁵⁾, 17개 광역자치단체에 소속된 일반직 공무원을 대상으로 하여 면접조사 및 우편조사, e-mail 웹조사 방식을 통하여 수집되었다. 표본추출은 다단계층화추출법(1차 층화: 기관유형, 2차 층화: 종사자 수)을 활용하여 표본의 대표성을 확보하고자 하였다. 조사된 응답자의 수는 총 3,117명이다.

2. 변수의 측정 및 분석방법

본 연구의 분석에 사용된 변수들의 조작적 정의와 측정은 다음 <표 2>와 같다. 먼저 종속변수는 공무원들이 인식한 조직에 대한 몰입의 정도인데, 조직몰입과 관련한 5점 척도 문항 4개의 요인값을 사용하였다. 조직 성과에 대한 인식은 비용절감, 성과의 향상 정도, 성과와 질의 개선 정도에 대한 3개 문항의 요인값으로 측정하였다. 독립변수인 목표모호성은 기관의 조직 목표와 관련한 4개 문항의 요인값으로, 조절변수로 사용한 변혁적 리더십은 자신의 상사의 리더십에 대한 인식을 측정한 4개 문항의 요인값을 활용하였다. 매개변수는 공직봉사동기에 대한 5개 문항의 요인값을 사용하였다. 승진에 대한 인식은 승진 절차·근무성적평정의 공정성·업적평가결과 절차·인사드래프트제·여성승진 등에 대한 인식의 5개 문항의 요인값으로 측정하였다. 배치전환에 대한 태도는 역량발휘·근무기간·경력개발제도 등에 대한 인식의 3개 문항의 요인값으로, 보상인식의 측정은 자신이 받는 보수에 대한 태도를 묻는 3개 문항의 요인값으로 측정하였다. 교육훈련에 대한 인식은 교육훈련·능력발전·자기개발 등에 대한 태도를 묻는 3개 문항의 요인값을 사용하였다. 각 변수들의 신뢰도는 각 항목에서 크론바하 알파값으로 확인할 수 있으며, 하나의 문항으로 구성하는데 문제가 없는 것으로 판단하였다. 각 변수의 구체적인 문항은 부록의 <표 7>에서 확인할 수 있다.

이외 공무원 개인과 공무원이 속한 조직과 관련한 변수, 조사와 관련한 통제변수들의 측정

5) 정부 조직 개편 상황에 따른 차이가 나타남.

은 다음과 같다. 학력은 응답 공무원의 최종학력을 기준으로 하여 1(고졸이하)~5(박사졸업 이상) 범위의 연속변수로 측정하였다. 재직기간은 응답한 공무원의 재직기간을 5년 단위의 구간 별로 나누어 1~6의 연속변수로 구성하여 사용하였다. 직급 관련 통제변수는 공무원의 현재 직급을 기준으로 하여 사무관 이상(1)인지 아닌지(0)의 여부에 따라 더미변수로 구성하였다. 소속조직이 중앙부처인지의 여부는 중앙부처를 1로, 성별은 여성을 1로 두고 더미변수화하였다.

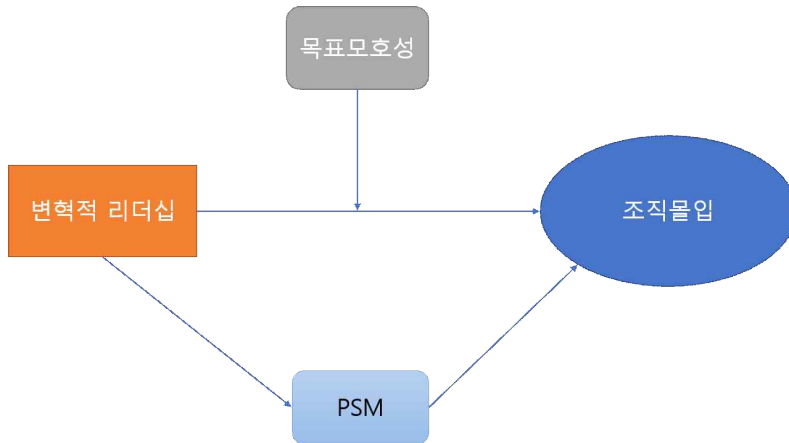
〈표 2〉 변수의 측정

구분	변수	조직적 정의	측정
종속변수	조직몰입	조직몰입과 관련한 4개 문항	5점 척도로 된 4개 문항의 요인값으로 측정 (Cronbach's $\alpha=0.8671$)
독립변수	목표모호성	기관의 조직목표에 대한 모호성과 관련한 질문에 대한 응답	5점 척도로 된 4개 문항의 요인값으로 측정 (Cronbach's $\alpha=0.8995$)
조절변수	변혁적 리더십	자신의 상사의 리더십에 대한 인식	5점 척도로 된 4개 문항의 요인값으로 측정 (Cronbach's $\alpha=0.9464$)
매개변수	공직봉사동기(PSM)	공직봉사동기에 대한 태도	5점 척도로 된 5개 문항의 요인값으로 측정 (Cronbach's $\alpha=0.8872$)
통제변수	승진인식	승진 절차·근무성적평정의 공정성·업적평가결과 절차·인사드래프트제·여성승진 등에 대한 인식	5점 척도로 된 5개 문항의 요인값으로 측정 (Cronbach's $\alpha=0.7720$)
	배치전환	역량발휘·근무기간·경력개발제도 등에 대한 인식	5점 척도로 된 3개 문항의 요인값으로 측정 (Cronbach's $\alpha=0.6785$)
	보상인식	자신이 받는 보수에 대한 태도	5점 척도로 된 3개 문항의 요인값으로 측정 (Cronbach's $\alpha=0.9249$)
	교육훈련인식	교육훈련/능력발전·자기개발 등에 대한 태도	5점 척도로 된 3개 문항의 요인값으로 측정 (Cronbach's $\alpha=0.7975$)
	학력	응답 공무원의 최종학력	고졸이하=1, 전문대학 졸업=3, 대학(4년제)=3, 대학원 석사 졸업=4, 대학원 박사 졸업=5
	재직기간	응답 공무원의 재직기간	5년 이하=1, 6~10년=2, 11~15년=3, 16~20년=4, 21~25년=5, 26년 이상=6
	사무관이상	현재 직급이 사무관 이상인지 여부	사무관 이상=1, else=0
	중앙부처여부	중앙부처 공무원인지 여부	중앙부처=1, 광역자치단체=0
	여성	여성 공무원인지 여부	여성=1, 남성=0

앞서 논의한 선행연구의 검토에서 설정한 가설과 이상과 같은 측정을 바탕으로 설정한 본 연구의 분석모형은 다음의 〈그림 1〉과 같다. 조직 내 구성원들에게 인식되는 변혁적 리더십이 구성원들의 조직몰입에 미치는 영향력은 조직 구성원들의 PSM에 의해 매개될 것이다. 또한 이러한 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향력은 조직 구성원들에게 인식된 목표모호성

에 의해 조절될 것이다.

〈그림 1〉 연구의 분석모형



위와 같은 변수 간 관계를 검증하기 위하여 Baron-Kenny 방식을 활용한 매개효과와 검증과 상호작용항을 활용한 조절효과 분석을 진행하였다. 구체적으로는 독립변수와 매개변수 간의 관계, 독립변수와 종속변수의 관계, 매개변수와 종속변수의 관계를 살펴보고, 매개변수를 통제하여 영향력이 어떻게 변하는지를 확인하는 방식으로 진행하였다(Baron & Kenny, 1986). 또한 목표모호성의 조절효과를 분석하기 위하여 변혁적 리더십과 목표모호성의 상호작용항을 포함한 모형을 추가 검증하였으며, 매개효과에 대한 추가적 검증을 위하여 Sobel-Goodman test를 추가적으로 수행하였다. 마지막으로 본 연구의 분석자료가 서베이에 대한 응답인 만큼 동일방법편의에 대한 검토를 위하여 Harman의 단일요인검정(single-factor test)을 하고, 유사한 경향에 대한 가능성을 추가 검증하기 위하여 행복감을 통제한 모형을 추가 구성하여 계수의 변화와 통계적 유의성 변화를 확인하는 과정을 거쳤다.

IV. 분석결과

1. 기초분석 및 변수 간 상관관계

본 연구에서 사용된 자료의 응답 공무원의 현황은 다음과 같다. 전체적으로 여성은 전체 응답 공무원 중 약 35%를 차지하고 있으며, 직급에 따른 응답자의 비율은 6~7급, 5급이 순서대

로 가장 높다는 것을 확인할 수 있다. 또한 응답 공무원들의 학력은 90% 이상이 대졸 이상이었다. 응답자들이 재직기간은 11년에서 15년 사이의 비율이 19% 정도로 가장 높았으며, 중앙부처와 광역지자체 공무원 비율은 각각 약 65%, 35%였다.

〈표 3〉 응답 공무원 현황

변수	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	2,029	65.1
	여성	1,089	34.9
직급	1~4급	291	9.3
	5급	47	21.0
	6~7급	360	58.5
	8~9급	1,336	11.2
학력	고졸이하	102	3.3
	전문대학 졸업	225	7.2
	대학(4년제)	2,152	69.1
	대학원 석사 졸업	563	18.1
	대학원 박사 졸업	74	2.4
재직기간	5년 이하	539	17.3
	6년 ~ 10년	535	17.2
	11년 ~ 15년	591	19.0
	16년 ~ 20년	312	10.0
	21년 ~ 25년	498	16.0
	26년 이상	641	20.6
기관유형	중앙부처	1,095	35.1
	광역자치단체	2,022	64.9
전체		3,117	100

다음은 분석에 사용된 변수들의 기술통계값을 보여주는 표이다.

〈표 4〉 기술통계

변수	관측지	평균	표준편차	최소값	최대값
조직몰입	3,117	-0.00000000342	1	-3.306	2.202335
목표모호성	3,117	-0.00000000321	1	-2.42032	3.509452
변혁적 리더십	3,117	0.000000008	1	-2.61647	2.126015
PSM	3,117	0.00000000901	1	-3.85794	2.271274
보상인식	3,117	0.00000000321	1	-2.16331	3.029161
승진인식	3,117	-0.00000000134	1	-2.73945	2.877347
배치전환	3,117	-0.00000000248	1	-3.47927	2.90362
교육훈련인식	3,117	-0.00000000306	1	-2.92071	2.717591
사무관이상	3,117	0.363491	0.481082	0	1
중앙부처여부	3,117	0.642605	0.479309	0	1
여성	3,117	0.350658	0.477253	0	1
재직기간	3,117	3.510427	1.767714	1	6
학력	3,117	3.128329	0.676648	1	5

설명변수들의 변수 간 상관관계는 부록의 <표 8>과 같다. 양자 사이에 상관관계가 통계적으로 유의미하게 나온 경우도 있고 유의미하게 나타나지 않은 경우도 있지만, 분석에 문제가 될 정도의 상관계수는 아닌 것으로 확인할 수 있다.

2. 분석결과

본 연구의 구체적인 분석과정은 다음과 같다. 먼저, 매개효과 분석을 위해 사용한 Baron-Kenny 방식을 통하여 모형 I에서 모형IV까지, 그리고 PSM 자체의 독립변인으로서의 가능성을 추가 검증하기 위하여 모형V를 제시하였다.

PSM의 매개효과 가능성을 살펴보기 위해서는 독립변수인 목표모호성이 종속변수인 조직몰입에 영향을 미치고(모형 II, 매개변수인 PSM 제외), 독립변수가 매개변수에 영향을 미치고(모형 III), 매개변수가 종속변수에 영향을 미치는데(모형 IV), 매개변수를 모형에 추가하게 되면(모형 I) 독립변수인 목표모호성의 계수가 통계적인 유의미성이 없어지거나 계수의 크기가 작아지는지를 확인하여야 한다. 아래의 <표 5>를 통해 모형 II에서 매개변수가 추가되지 않은 상황에서 독립변수인 목표모호성이 종속변수에 미치는 영향(-0.220***)이 매개변수인 PSM을 추가하면 그 영향(-0.136***)이 작아지는 것을 확인할 수 있다. 이렇게 통계적 유의성이 사라지지 않는 경우에는 완전 매개가 아닌 부분 매개효과를 보이는 것이며, 이를 위한 추가 검증으로 Sobel test를 진행하였다. 본 연구에서 PSM의 매개변인으로서의 가능성을 탐색하는 만큼 앞선 이론적 논의의 근거뿐만 아니라 모형의 적합도(F 값) 및 설명력(R^2 값), Baron & Kenny의 매개효과 분석, Sobel test를 통한 매개변인으로서의 가능성까지 확인하고자 하였다.

제시한 연구가설에 대한 검증을 중심으로 한 분석결과는 다음과 같다. 먼저 독립변수인 변혁적 리더십의 효과는 모든 변수를 포함한 모형(모형 I)과 모든 단계의 모형에서 유의미한 것으로 나타났다(연구가설 1 채택). 모형 I, III, IV를 통해 매개변수를 단순 추가했을 경우의 영향력, 독립변수인 변혁적 리더십의 매개변수 PSM에 대한 영향력, 매개변수 PSM의 종속변수 조직몰입에 대한 영향력이 단계적으로 차례로 확인되었다(연구가설 2 채택). 또한 목표모호성의 조절효과를 확인하기 위한 상호작용항이 포함된 모델(모형 II)에서 변혁적 리더십이 조직몰입에 갖는 영향력에 대한 목표모호성의 부정적인 효과(-0.0383)가 확인되었다(연구가설 3 채택). 이처럼 본 연구가 제안한 연구가설은 실증분석을 통해 모두 지지되었다.

또한 조직이 구성원 개인에게 제공하는 보상이나 승진, 배치전환과 같은 보직이동에 대한 인식, 교육훈련에 대한 인식을 통제한 변수들의 영향력 또한 모형 I, II에서 일관되게 확인되었다. 보상에 대한 인식을 제외한 승진, 배치전환, 교육훈련에 대한 인식은 모두 통계적으로 유의미한 수준으로 조직몰입에 긍정적인 영향력을 갖는 것으로 나타났다. 재직기간이 길고 학력

이 높을수록 조직몰입이 높아지는 반면, 현재 사무관 이상의 직급인지의 여부는 영향력이 나타나지 않았다. 또한 계수값이 크지는 않으나 중앙부처 소속 공무원보다 광역자치단체 공무원들의 조직몰입이 통계적으로 유의미한 수준에서 더 높은 것으로 확인되었다.

〈표 5〉 분석결과

	Model I	Model II	Model III	Model IV
	매개변수 추가	독립변수 → 종속변수	독립변수 → 매개변수	매개변수 → 종속변수
목표모호성(A)	-0.136*** 0.0199	-0.220*** 0.0206	-0.240*** 0.025	
변혁적 리더십 (B)	0.120*** 0.0201	0.166*** 0.022	0.133*** 0.0245	
A*B	-0.0131 0.0136	-0.0383*** 0.0143	-0.0715*** 0.0184	
PSM	0.352*** 0.0195			0.404*** 0.019
보상인식	-0.00567 0.0155	-0.0275 0.0172	-0.0619*** 0.0204	0.000528 0.0161
승진인식	0.0991*** 0.0192	0.111*** 0.0208	0.0348 0.0245	0.162*** 0.0186
배치전환	0.111*** 0.0192	0.134*** 0.0206	0.0649*** 0.0223	0.156*** 0.0195
교육훈련인식	0.0744*** 0.0182	0.137*** 0.0193	0.178*** 0.0219	0.116*** 0.0186
사무관이상	0.00139 0.0298	0.0491 0.0319	0.136*** 0.0344	0.00652 0.0306
중앙부처여부	-0.121*** 0.0279	-0.150*** 0.0302	-0.0808** 0.0343	-0.0753*** 0.028
여성	-0.0175 0.0281	-0.0854*** 0.0301	-0.193*** 0.0331	-0.0172 0.0286
재직기간	0.0861*** 0.00853	0.102*** 0.00907	0.0465*** 0.00972	0.0911*** 0.00861
학력	0.0673*** 0.0202	0.0798*** 0.0221	0.0355 0.0232	0.0661*** 0.0206
Constant	-0.436*** 0.0774	-0.521*** 0.0833	-0.241*** 0.0866	-0.475*** 0.0778
Observations	3,117	3,117	3,117	3,117
F-value	223.93***	168.45***	113.38***	250.03***
R-squared	0.521	0.436	0.315	0.497

계수 아래 값은 표준오차, *** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Sobel coef. = 0.2102**

매개효과 분석을 위해서 추가 검증을 진행한 결과는 다음과 같다. Sobel-Goodman test 결과 총 효과(0.4337***), 직접효과(0.1766***), 간접효과(0.2571***) 모두 유의미하게 나타나, 매개효

과는 유의미한 것으로 확인되었다.

또한 목표모호성과 변혁적 리더십의 상호작용항(A*B)의 분석결과, PSM을 모형에 포함하지 않았을 때는 목표모호성과 변혁적 리더십의 조절효과가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났으나, PSM을 통제한 모형의 경우 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 PSM을 고려하지 않은 모형에서 양자의 관계는 조절작용이 나타날 수 있지만 이들 간의 상호작용 역시 PSM을 통하여 매개된다는 것을 확인할 수 있다.

한편 연구의 분석에 사용된 데이터가 하나의 서베이를 통하여 도출되었기 때문에 이와 관련하여 동일방법편의(common method bias)가 발생할 가능성(Podsakoff & Organ, 1986)이 있다. 따라서 이를 검증하기 위하여 Harman의 단일요인검정(Harman's single-factor test)을 진행하였다. 검정 결과, 고유값(eigenvalue)이 1이 넘는 3개의 요인이 도출되었으며, 이들 요인이 전체 분산의 52%를 설명하고 있고 가장 큰 요인이 전체 분산의 31%를 차지하고 있어서 동일방법편의의 문제가 없는 것으로 판단하였다.

마지막으로 대체로 긍정적인 태도를 가진 응답자가 일관되게 비슷한 응답을 할 경우 발생할 수 있는 경향성에 의해 계수값이 통계적으로 유의미하게 나왔을 가능성을 통제하기 위하여 개인의 행복감을 통제한 모형에서도 주요 변수의 계수 및 유의성 변화 확인을 통해 이러한 가능성 역시 낮다는 것을 확인하였다 (<표 6 참조>).

〈표 6〉 행복감 변수를 추가한 모형의 분석결과⁶⁾

	Model I	Model II	Model III	Model IV
	매개변수 추가	독립변수 → 종속변수	독립변수 → 매개변수	매개변수 → 종속변수
목표모호성(A)	-0.126***	-0.202***	-0.223***	
	0.0199	0.0205	0.025	
변혁적리더십(B)	0.117***	0.161***	0.128***	
	0.02	0.0217	0.024	
A*B	-0.0116	-0.0347**	-0.0681***	
	0.0136	0.0141	0.0181	
PSM	0.340***			0.387***
	0.0195			0.019

계수 아래 값은 표준오차, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

6) 주요변수의 결과 변화를 확인할 수 있는 결과표만 제시함.

V. 결론 및 정책적 시사점

본 연구에서는 조직구성원들의 내적 동기를 자극할 수 있는 변혁적 리더십이 조직몰입을 가져오는 과정에서 목표모호성이라는 목표 차원의 요인과 직원들의 PSM이라는 인식 차원이 연결고리 역할을 할 가능성에 대하여 탐색하였다. 설정한 각 가설들은 대체로 지지되었으며, 둘 사이에서 조절효과와 매개효과의 가능성을 확인할 수 있었다. 즉, 조직 구성원들의 내적 동기를 자극하는 조직 리더의 변혁적 리더십은 구성원들의 조직몰입을 제고시키는 중요한 요인이며, 이러한 변혁적 리더십이 작동할 때 조직의 목표가 모호하지 않고 명확하면 구성원들의 조직몰입을 더욱 강화시킬 수 있다는 것이다. 또한 변혁적 리더십의 효과는 구성원들의 PSM이라는 내적동기를 통해 이들의 조직몰입에 전달되고 영향을 미친다는 것이다.

또한 보상에 대한 인식은 통계적으로 유의미하지 않은 반면 승진과 배치전환, 교육훈련에 대한 인식은 일관되게 유의미하게 나타난 통제변수들의 영향력은, 조직 구성원들이 직무 수행에 대한 직접적인 보상보다는 승진이나 배치전환과 같은 경력이 고려되는 보직이동, 개인의 발전을 돕는 교육훈련에 대한 긍정적인 인식을 가질 때 조직몰입이 제고된다는 점을 알 수 있게 해준다. 조직의 한 구성원으로서 자기 자신의 발전이 도모되는 조직 속에서 조직과의 일체감과 조직 가치에 대한 이해가 더욱 커지는 긍정적인 작용이 일어나는 것으로 해석할 수 있다.

이러한 결과는 조직에 일체감을 느끼면서 조직에서의 직무를 수행하는 데에는 상위 차원의 욕구와 동기가 작동하는 만큼, 직무를 수행하는 과정에서 조직 구성원 스스로의 납득이 중요하다는 점을 보여준다. 따라서 실제 조직의 인적자원정책의 차원에서 보면 조직구성원들이 수행하는 직무와 미션이 개개인에게 무의미한 일에 그치지 않고 조직의 비전과 미션, 그에 따른 목표의 설정, 그 목표를 실현하기 위한 전략으로서의 의미 등을 납득할 수 있도록 하고, 그에 따른 명확한 목표 달성을 위한 전략 수행과 직무 수행이 있어야 할 것이다. 이미 많은 연구들에서 조직몰입에 대한 목표명확성의 효과, 또는 목표모호성의 반감효과를 보고하였듯이 조직차원에서 목표에 대한 명확화를 위한 전략이 필요할 것으로 보인다. 또한 변혁적 리더십의 효과를 높이는 방법은 조직 관리 차원에서는 목표를 명확하게 해주고 인사 관리 차원에서는 PSM을 중심으로 공공조직 구성해야 조직몰입이 높아질 수 있을 것이다. 이러한 결과는 반드시 경제적 합리성만 추구하는 개인이 아니라 청지기 이론에서 말하는 개인에 대한 전제처럼 공무원을 조직의 목표와 리더에 의해 감화되고 더 조직을 위해 몰두하는 개인으로 이해할 수도 있다는 것을 보여준다.

참고 문헌

- 김민지 (2014). 변혁적·거래적 리더십이 조직 구성원의 조직몰입에 미치는 영향: 감성지능의 매개효과를 중심으로. 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문.
- 김병섭·박광국·조경호 (2000). 조직의 이해와 관리. 서울: 대영문화사.
- 김선화·이영민. (2013). 단시간 근로자의 직무만족과 조직몰입이 업무성과에 미치는 영향. 「인적자원관리 연구」, 20(1): 89-106.
- 김소희·김서용·이병량 (2020). 동기이론에 대한 비교분석: 공공봉사동기, 업무특성이론, 내재적 동기이론. 「한국행정학보」, 54(1): 37-75.
- 김지수·윤수재. (2019). 변혁적 리더십이 공공봉사동기를 매개로 혁신행동에 미치는 영향분석: 지방자치단체 공무원을 중심으로. 「한국인사행정학회보」 18(4): 53-74.
- 김진아·문광민. (2020). 공공봉사동기(PSM과 업무 성과의 관계에 관한 연구: 공공봉사동기의 매개효과 분석을 중심으로. 「한국인사행정학회보」 19(3): 23-51.
- 김진아·문광민. (2021). 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 동기부여기제의 조절효과 통제를 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 31(4): 167-196.
- 김진희. (2007). 조직문화, 조직몰입 및 조직성과와의 관계: 고용지원센터를 중심으로. 「노동정책연구」, 7(2): 103-134.
- 김현정. (2017). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 - 자기유능감과 심리적 계약이행의 매개효과 -. 「Tourism Research」, 42(3): 47-65.
- 김호균. (2015). 지방자치단체에서의 상사의 변혁적 리더십, 조직 공정성, 정서적 조직몰입간 관계: 배분 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성의 매개효과. 「한국사회와 행정연구」, 25(4): 1-35.
- 김호정. (2001). 변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 35(2): 197-216.
- 김호정 (2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 36(4): 87-105.
- 김호정 (2019). 공공봉사동기(PSM)이론의 주요 쟁점: 발단, 내용, 평가. 「한국행정학보」, 53(4): 1-26.
- 도운섭 (2006). 조직문화 유형과 조직 효과성에 관한 실증적 분석 - 문화관광부를 대상으로. 「한국거버넌스학회보」 13(2): 271-290.
- 박정호 (2018). 목표명확성이 공공봉사동기(PSM)에 미치는 영향에 관한 연구: 심리적 임파워먼트의 조절효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」 17(1): 195-219.
- 백의환 (2017). 신입사원이 인식하는 조직문화 유형이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 서울대학교 행정대학원 공기업정책학과 석사학위논문.
- 송성화 (2015). 목표모호성과 조직행태: 조직몰입, 직무만족, 공직봉사동기에 미치는 영향을 중심으로. 서울대학교 행정학 박사학위논문.
- 안정원·이순목 (2018). 조직몰입 구성개념의 개념화와 타당화 - 은행의 정규직 종사자를 중심으로. 「한국심리학회지: 산업 및 조직」 31(2): 459-497.
- 원구환 (2008). 행정의 책임성 확보와 청지기 이론의 적용가능성. 「한국공공관리학보」 22(4): 507-529.

- 이덕로·서도원·김용순. (2003) 변혁적·거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로. 「경영학연구」, 32(2): 449-47
- 이용탁·주규하. (2014). 사회적기업 조직구성원의 조직몰입이 조직성과에 미치는 영향-조직시민행동의 매개효과. 「인적자원관리연구」, 21(3): 341-356.
- 이혜윤 (2017). 공기업과 준정부기관 종사자들의 공공봉사동기(PSM)와 직무동기요인이 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구-기관유형에 따른 조절효과와 공정성인식의 매개효과 중심으로. 「한국행정학보」 51(2): 349-388.
- 이태우. (2020). 공공봉사동기(PSM)의 매개역할과 조절역할에 관한 통합적 고찰. 「한국자치행정학보」 34(2): 171-188.
- 장제욱 (2018). 목표중심 리더십이 조직 구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향에 대한 LMX의 조절효과. 「생산성논집」 32(4): 225-257.
- 정인숙·이수광 (2012). 내국인 카지노에 있어 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 공정성과 임파워먼트 매개역할을 중심으로. 「Tourism Research」, 35: 1-21.
- 정재명. (2011). 일반논문: 지방자치단체의 상관 리더십유형이 조직몰입 및 노조몰입에 미치는 영향 연구: 경상남도 지방공무원들의 인식을 중심으로. 「행정논총」, 49(2): 149-177.
- 조경호. (1993). 논문: 한국공무원의 조직몰입도 결정요인에 관한 연구: 선형구조 모형의 적용. 「한국행정학보」, 27(4): 1203-1226.
- 조종규 (2018). 리더십에 대한 인식이 소속공무원의 조직몰입에 미치는 영향 - 중앙정부와 지방정부 비교 -. 서울대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 천홍우·홍정화. (2010). 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 「산업교육연구」, 24(2): 81-103.
- 최무현·조창현. (2013). 공무원의 공공봉사동기와 직무태도에 대한 실증적 연구: 직무만족과 조직몰입을 중심으로. 「지방정부연구」 17(1): 343-366.
- 최윤정. (2013). 공공부문 종사자들의 조직몰입에 대한 공공서비스동기와 심리상태의 상호작용효과 연구: 지방이전 대상 중앙행정기관과 공공기관의 비교를 중심으로. 「정부학연구」 19(3): 405-449.
- 최창현. (1991). 기고논문: 조직구조, 권위주의에 대한 태도, 직무만족도와 조직몰입도의 관계에 대한 경로분석적 연구: 선형구조관계 (LISREL) 모형의 적용. 「한국행정학보」, 25(2): 515-531.
- 하미승. (2019). 「리더십 이론과 개발」. 서울: 윤성사.
- 하은주·최예림 (2016). 중·고등학교 농구선수들이 지각하는 지도자의 리더십과 조직몰입의 관계에서 상호의존성의 매개효과. 「한국체육학회지」 55(5): 155
- 한봉주 (2015). 변혁적 리더십과 진성 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 심리적 자본의 매개효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 2015, 14(1): 49-78.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and

- organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1-14.
- Avolio, Bruce J., Weichun Zhu, William Koh, and Puja Bhatia. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of organizational behavior*, 25(8): 951-968.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3): 26-40.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological bulletin*, 120(2), 235.
- Buchanan II, B.(1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Manager in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caillier, James. G. (2014). Does Public Service Motivation Mediate the Relationship between Goal Clarity and both Organizational Commitment and Extra Behaviors?. *Public Management review*, 70(5): 701-709.
- Camilleri, E. (2007). Antecedents Affecting Public Service Motivation. *Personnel Review*, 36(3): 356-377.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Psychology Press.
- Crewson, Philip E. 1997. Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4): 499-518.
- Draft, R. L. (2012). *Organizational Theory and Design* (11th ed.). OH: Cengage Learning: Mason.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3): 370.
- Houston, David J. (2000). Public Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 713-28.
- Jung, Chan Su and Rainey, Hal. G. (2011). Organizational Goal Characteristics and Public Duty Motivation in U.S. Federal Agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 31(1): 28-47.
- Kent, Aubrey, & Packianathan Chelladurai. (2001). Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: A case study in intercollegiate athletics. *Journal of sport management*, 15(2): 135-159.
- Kim, S. (2009a). Testing the Structure of Public Service Motivation in Korea: A Research Note. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4): 839-851.

- Kim, S., & Vandenabeele, W. (2010). A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally. *Public Administration Review*, 70(5): 701-709.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1): 61-89.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, 89(6): 991.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1): 20-52.
- Moon, M. Jae. (2000). Organizational commitment revisited in new public management: Motivation, organizational culture, sector, and managerial level. *Public Performance & Management Review*, 24(2): 177-194.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2008). Leadership and Public Service Motivation in U.S. Federal Agencies. *International Public Management Journal*, 11(1): 109-142.
- Perry, James L. and Porter, Lyman W. (1982). Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations. *Academy of Management Review*, 7(1): 89-98.
- Perry, James L. & Wise, Lois Recascino. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50: 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.
- Perry, J. L., Engbers, T. A., & Jun, So Yun (2009). Back to the Future? Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Peril of Persistence. *Public Administration Review*, 69(1): 39-51.
- Perry, J. L. (2014). The Motivational Bases of Public Service: Foundations for a Third Wave of Research. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 36(1): 34-47.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3): 257-266.
- Steijn, B. (2008). Person-Environment Fit and Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 11(1): 13-27.
- Steer, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1): 46-56.
- Top, M., M. Akdere, and M. Tarcan. (2014). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees. *International journal of human resource management*, 26(9): 1259-1282.
- Vandenabeele, Wouter, Adrian Ritz, & Oliver Neumann. (2018). Public Service Motivation: State of the Art and Conceptual Cleanup, in Edoardo Ongaro & Sandra van Thiel (eds.), *The Palgrave Handbook*

- of Public Administration and Management in Europe, London: Palgrave Macmillan. 261-278.
- Wright, B. E., Pandey, S. K. (2008). Public Service Motivation and the Assumption of PersonOrganization Fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence. *Administration & Society*, 40(5): 502-521.
- Wright, B. E., & Grant, A. M. (2010). Unanswered Questions about Public Service Motivation: Designing Research to Address Key Issues of Emergence and Effects. *Public Administration Review*, 70(5): 691-700.
- Wright, B. E., & Moynihan, D. P. (2012). Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence. *Public Administration Review*, 72(2): 206-215.

〈부록〉

〈표 7〉 인식 측정에 사용한 설문 문항

변수	설문문항
조직몰입	나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다 나는 조직의 성공을 위해 보통 수준 이상으로 노력할 용의가 있다 나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다 우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 대체로 일치한다
목표모호성	나는 우리 기관의 조직목표를 명확히 알고 있다 우리 기관에서는 조직목표 간 우선순위가 분명하다 조직목표는 담당 업무수행을 위한 명확한 지침을 제공한다 나는 담당업무가 조직목표 달성과 어떻게 연계되고 있는지 명확히 알고 있다
변혁적 리더십	나의 상사는 내가 미래에 지행해야 할 확고한 비전을 제시해준다 나의 상사는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다 나의 상사는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다 나의 상사는 내 자신을 스스로 개발해 나가도록 도와준다
공직봉사동기 (PSM)	국가와 국민을 위한 뜻깊은 봉사는 나에게 매우 중요하다 비록 웃음거리가 된다고 하더라도 나는 다른 사람들의 권리를 옹호하기 위해 나설 용의가 있다 나에게는 사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다 나는 사회의 선(善)을 위해서라면 스스로 매우 큰 희생을 감수할 마음의 준비가 되어 있다 나는 일상생활을 통해 우리가 얼마나 서로 의존적인 존재인지를 늘 되새기고 있다
승진인식	우리 기관의 승진절차는 적절하다 우리 기관에서 승진에 반영되는 근무성적평정은 공정하게 이루어지고 있다 조직구성원에게 통보되는 업적평가결과의 절차는 적합하다 인사 드래프트제는 연공서열식 인사 관행을 쇄신 하는데 도움이 될 수 있다 우리 기관에서 여성이 고위직으로 승진하는데 어려움이 있다
배치전환	나는 내 역량을 제대로 발휘할 수 있는 적합한 업무에 배치되고 있다 나의 경험에 비추어 볼 때 한 부서에서의 평균 근무 기간은 적당한 수준이다 경력개발제도는 일정 전문분야 경력개발을 위해 확대될 필요가 있다
보상인식	내가 받는 보수는 내 업무성과에 비추어 적정하다 내가 받는 보수는 유사 업무를 수행하는 민간기업 직원(대기업체 수준)과 비교할 때 적정한 수준이다 나는 담당업무의 난이도를 감안할 때 공정한 보상을 받고 있다 내가 맡은 책임의 양에 비추어 볼 때 나는 공정한 보상을 받고 있다
교육훈련인식	나는 업무수행에 필요한 경우 적절한 교육훈련/능력발전 기회를 충분히 가질 수 있다 나는 업무수행 능력을 향상시키기 위해 자기개발을 꾸준히 하고 있다 최근에 이수한 교육훈련/능력발전 활동은 나의 업무성과 제고에 도움이 되었다

〈표 8〉 상관계수

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
조직몰입	1												
목표 모호성	-0.4845***	1											
변혁적 리더십	0.4207***	-0.5199***	1										
PSM	0.59***	-0.4507***	0.3805***	1									
보상인식	0.2409***	-0.2611***	0.2817***	0.157***	1								
승진인식	0.4082***	-0.4787***	0.5076***	0.336***	0.3923***	1							
배치전환	0.4166***	-0.4622***	0.4612***	0.3361***	0.3412***	0.5364***	1						
교육훈련인식	0.443***	-0.4474***	0.4178***	0.4098***	0.3259***	0.4054***	0.4564***	1					
사무관 이상	0.1475***	-0.1248***	0.1079***	0.1616***	0.0607***	0.1369***	0.0353**	0.0579***	1				
중앙부처여부	-0.1251***	-0.0334*	0.0627***	-0.0603***	-0.086***	0.0216	-0.0265	-0.128***	0.1558***	1			
여성	-0.1921***	-0.1411***	-0.1424***	-0.2119***	-0.0203	-0.2205***	-0.1082***	-0.1495***	-0.1793***	0.0416**	1		
재직기간	0.3251***	-0.1969***	0.055***	0.2103***	0.2376***	0.072***	0.0708***	0.2322***	0.2769***	-0.2774***	-0.1088***	1	
학력	0.0546***	-0.0362**	-0.0051	0.0528***	-0.0869***	-0.0182	0.0091	0.0143	0.2392***	0.1227***	-0.0599***	-0.0373**	1

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

A Study on the Effects of Transformative Leadership on Organizational Commitment: Focusing on the Mediation Effect of PSM and the Moderation Effect of Goal Ambiguity

Kang, Hyejin & Cha, Seyeong

This study examined how the impact of transformative leadership on organizational commitment depends on public service motivation and goal ambiguity. Transformative leadership is usually known to stimulate internal motivation, and the relationship leading to organizational commitment is likely to vary depending on the attitude of the members to their goals. We also wanted to examine the possibility that Public Service Motivation (PSM), among the internal motivations for public officials, could mediate the impact of transformative leadership. Specifically, we demonstrated the mediating effect of PSM through the possibility that the positive impacts of transformative leadership could lead to organizational commitment by increasing PSM. As a result of the analysis, the mediating effect of PSM and the moderating effect of goal ambiguity were found, and through this, the possibility of implications to increase organizational commitment in terms of human resource management was confirmed.

[Key Words: Transformational Leadership, Organizational Commitment, Public Service Motivation, Mediation Effect]