

저자정보

강지윤

- 이메일: jjiyoon@email.sc.edu
- 소속: Department of Political Science, University of South Carolina

박상훈

- 이메일: sp23@email.sc.edu
- 소속: Department of Political Science, University of South Carolina

양선규

- 이메일: sungue@email.sc.edu
- 소속: Department of Political Science, University of South Carolina

국문초록

공무원이 적극적으로 공직 업무를 수행하도록 동기를 부여하는 것은 무엇일까? 기존의 연구들은 공무원이 시민과 사회의 안정과 발전을 위해 자발적으로 공적영역에서 봉사하고자 하는 의지를 공공봉사동기(Public Service Motivation; PSM)라고 정의한다. 일반적으로 조직 내 개별구성원들을 지도하며 조언하는 변혁적 리더십이 비용 및 효과의 거래로 수행되는 거래적 리더십에 비해 공공봉사동기(PSM)를 촉진한다는 주장이 지배적이다. 하지만 위계적 조직문화의 특성을 온존하고 있는 한국 공무원 사회에서, 공급자인 리더가 어떠한 유형의 리더십을 제공하느냐 뿐 아니라, 그것이 과연 수요자인 구성원들에게 제대로 전달되고 있느냐가 구성원들의 공공봉사동기에 영향을 미칠 것이라고 기대할 수 있다. 따라서 본 연구는 리더십과 협업 및 의사소통이 상호작용을 하여 공공봉사동기(PSM)에 유의미한 영향을 미칠 것이라고 기대한다. 본 연구에서는 공직생활실태 데이터(2020)를 활용하여, 공공봉사동기(PSM), 리더십, 그리고 조직 내 협업과 의사소통 정도 간의 관계를 경험적으로 분석한다.

Abstract

What motivates public employees to carry out public services more likely? Existing literature defines Public Service Motivation (PSM), which makes public employees willing to serve citizens and society's stability and development voluntarily. In general, most scholars argue that transformational leadership, which directs and advises each of the members of an organization, promotes the PSM, whereas transactional leadership does not since it is conducted as the trade of cost and effectiveness. However, we can expect that the type of leadership provided by the leader (suppliers) in the public sector will impact the PSM of members with hierarchical culture in Korean public organizations (consumers). Therefore, this study argues that leadership affects the PSM, interacting with collaboration and communication in public sector. We analyze the relationship between PSM, leadership, and communication within the organization, utilizing the Public Employee Perception Survey Data of 2020.

소통의 리더십: 리더십과 의사소통이 공공봉사동기에 미치는 영향¹

강지윤, 박상훈, 양선규

I. 서론

불신의 시대, 이는 지금 한국사회를 관통하는 하나의 패러다임이라고 볼 수 있다. 한국사회에서 시민의 사회적 신뢰, 특히 정부와 공공기관, 공무원에 대한 신뢰는 현저히 낮다. 일례로 최근 수행된 사회적 신뢰에 관한 조사는 한국사회에서 타인에 대한 신뢰와 공공기관과 정부, 그리고 공무원에 대한 신뢰 모두 낮게 나타났다고 보고했다.² 또한 종종 사회적으로 문제시되는 공공기관 임직원들의 불법투기 사태나 채용 비리 문제는 대중의 공공부문에 대한 불신을 더욱 악화시켰다.³ 이러한 공공부문에 대한 불신과 불만족은 공공부문이 상대적으로 안정적인 고용 조건을 보장함에도 불구하고, 그 구성원들인 공무원들이 공적봉사에 대한 열의와 적극적 태도를 보이지 않는다고 인식하는 것에서 기인한다. 시민들은 공무원이 무기력하고 무능력한 모습을 보일 경우, 또는 공직안정성 이외에 공적 가치를 경시한다고 여길 경우 공공기관과 그 구성원에 대해 만족하지 않으며, 신뢰하지 않는 모습을 보인다(이원희 2018). 따라서 공적부문에 대한 신뢰를 회복하기 위해서는 관료제 개혁이나 위계적 조직제도 개편과 같은 구조적 변화와 함께, 조직 속의 개인도 변화할 수 있는 장을 마련해 주어야 한다. 공무원들이 공적 가치를 추구하고 직무에 책임을 지고 사회적 문제해결을 위해 적극적으로 임하는 태도를 가질 수 있도록 촉진하는 것은 공적부문 신뢰 제고를 위한 하나의 방안이 될 수 있는 것이다. 개별 공무원이 적극적인 업무 태도를 함양하고, 공적 가치를 추구하도록 하기 위해서는 개인이 마땅히 그렇게 행동하고자 하는 마음을 가질 수 있도록 동기를 부여해야 한다.

본 연구에서는 공무원이 사회에 공헌하려는 태도를 갖게 만드는 대표적 요인을 공공봉사동기(Public Service Motivation; PSM)라고 개념으로 설명한다. 공공봉사동기는 내적 동기요인으로 주로 직무성과 및 직무몰입의 주요한 변수로 다뤄지고 있다(노종호, 2016; 이강문, 2017; 이근주, 2005; 임재영·문국경, 2019; 정재호·최규현, 2020; 조태준·윤수재, 2009; 최예나, 2018). 또한 리더십과 연계하여 조직 혁신과 효과성을 증대시키는 요인으로 다뤄지기도 한다(김재형 외, 2020; 김지수·윤수재, 2019; 류종용·이창원, 2016; 정지용·김지수, 2020). 하지만 정작 공공봉사동기를 공공부문 내에서 어떻게 관리하고 향상시킬 수 있는지에 대한 연구는 아직 충분하지 못하다. 따라서 본 연구에서는 어떠한 요인이 공공봉사동기를 제고할 수 있는지를 경험적으로 살펴보고자

¹ 본 연구에서 사용하는 설문조사 자료는 한국행정연구원에서 생산된 자료를 활용하였으며, 한국행정연구원 연구자료관리규칙에 의거 사용허가를 받았다.

² 정치인을 신뢰한다고 응답한 사람은 3.7%에 불과했으며, 공공기관에 대해서는 19.8%, 정부에 대해서는 22%가 신뢰한다고 응답했다. 또한 공무원을 신뢰한다고 말한 응답자 역시 16%에 불과했다. (김현주, “누구도, 무엇도 쉽게 믿을 수 없는 ‘불신사회’로 전락한 대한민국[김현주의 일상 토크]”, 세계일보 2020년 2월 13일, 2021년 9월 29일 검색: <https://www.segye.com/newsView/20200212511077?OutUrl=naver>)

³ 실제로 LH 투기 사태 이후로, 특히 청년층을 중심으로 정부 불만도와 정책 불신, 공공기관 불신이 높아지고 있으며, “정직한 사람들만 바보가 되는 불합리한 세상”이라는 시선이 증가했다. (정성조, “LH 투기’에 허탈한 청년들...”정직하면 바보 되는 세상”, 연합뉴스, 2021년 3월 7일, 2021년 9월 29일 검색: <https://www.yna.co.kr/view/AKR20210306054000004>) 또한 연이어 공공기관의 부정채용 의혹이 터지고, 이에 비례하여 공정사회 구현을 외치며 등장한 현 정부와 공무원 집단에 대한 신뢰도가 하락하고 있다. (진선우, “연이어 터진 공공기관 부정채용 의혹...청년들은 허탈감 호소”, 투데이신문, 2021년 2월 4일, 2021년 9월 29일 검색: <http://www.ntoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=77076>)

한다.

공공봉사동기에 관한 기존의 연구는 대개 조직 문화 혹은 조직환경 요인에 중점을 두고 있다. 하지만 조직환경을 구축하는 조직 내 리더십이 공공봉사동기에 미치는 영향을 살펴본 연구는 아직 미흡하다. 대부분의 연구들이 공공봉사동기와 특성을 공유한다고 여겨지는 특정 리더십, 즉 변혁적 리더십이 공공봉사동기와 정(+)의 관계를 보이는데 집중하고 있다(강혜진·차세영, 2021; 김재형 외, 2020; 김지수·윤수재, 2019). 또한 리더십의 여러 유형을 변수로 활용하더라도 각각의 유형이 독립적이라고 간주하고 하나의 조직 체계안에 여러 유형의 리더십이 공존할 가능성을 열어 두지 않는다(류종용·이창원, 2016; 임재영 외, 2019a; 정지용·김지수, 2020). 하지만 본 연구는 상이한 리더십 유형이 하나의 조직 체계안에 공존할 가능성이 있을 것이라 보며, 리더십과 동시에 관리자와 비관리자 간의 합의와 가치공유가 리더십의 영향력을 증대시킬 수 있다고 기대한다. 따라서 본 연구에서는 리더십 유형에 따라 공공봉사동기 수준이 달라지는지, 그리고 나아가 조직 내 커뮤니케이션이 리더십이 공공봉사동기에 미치는 영향에 조건적인지를 확인하고자 한다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 이어지는 장에서 공공봉사 동기의 결정요인에 대한 기존의 연구들의 분석을 비판적으로 검토하고, 리더십의 유형과 역할이 어떻게 조직 내 의사소통에 따라 조건적으로 공공봉사 동기를 견인할 수 있는지에 대한 일련의 연구 가설을 제시한다. 제3장에서는 한국행정연구원의 「공직생활실태조사」 자료를 통해 이론적 논의를 통해 도출된 검증가능한 가설들을 어떻게 경험적으로 분석할 것인지에 대한 연구 설계와 분석방법에 대해 설명한다. 제4장에서는 로지스틱 회귀분석을 통한 경험적 분석 결과를 제시하고, 제5장을 통해 본 연구의 결론과 함의로 마무리 짓는다.

II. 공공봉사동기의 결정요인에 대한 이론적 논의 및 연구가설

1. 공공봉사동기 (Public Service Motivation)

일반적으로 공공봉사동기는 “공공기관과 정부조직에서 고유하게 나타나는 동기에 대응하는 개인의 성향(Perry & Wise 1990, 368)”으로, 합리적 동기(rational motives), 규범적 동기(norm-based motives), 정서적 동기(affective motives) 등 세 가지 차원으로 나누어 설명할 수 있다. 공공봉사동기는 각 차원에 따라 공공 정책에 호감도, 공익에 대한 몰입, 동정심과 자기희생 등의 네 가지 구성요소를 포함한다(Perry, 1996). 다수의 연구들은 공공봉사동기를 개념화하는 데 있어 네 가지 구성요소의 타당성에 대해 합의하고 있다(Andersen et al., 2014; Bellé, 2012). 하지만 공공봉사동기의 이러한 집약적 성격(aggregative attributes)는 공공봉사동기 연구에 있어 명확한 개념화에 더욱 유의할 것을 주문한다(Bozeman et al., 2015; Ritz et al., 2016).

첫째로 공공봉사동기는 윤리나 역할과 같은 가치기반 행동 결정 요인으로 사적이익이나 조직적 이익을 넘어 보다 큰 정치적 제도와 관련한 이익을 고려하는 것을 의미한다(Vandenabeele, 2007). 개인이나 조직의 이익이 공공의 이익과 일치할 수 없다는 것이 아니라 여러 유형의 이익이 상존하는 상황에서 공공이익이 다른 이익보다 중시된다는 의미이다. 둘째, 공공봉사동기는 이타심을 기반으로 한 동기를 지칭하며, 이때 이타심은 지역사회, 국가, 인류 전반에 도움이 되고자 하는 성향을 의미한다(Rainey & Steinbauer, 1999). 마지막으로 공공봉사동기는 조직구성원으로 하여금 공공의 이익을 위해 봉사하기 위한 목표 행동을 촉진한다(Heckhausen & Heckhausen, 2008).

다만 공공봉사동기는 공공가치 개념과 구별되어야 한다. 공공가치는 타인과 사회에 무엇이 바람직한 지 고민하고 이해하는 것이라면, 공공봉사동기는 개인이 공공서비스를 제공할 수 있도록 하는 원천이다(Andersen et al., 2013). 즉, 가치관은 행동의 방향을 설정하는 반면, 동기는 행동을 실행할 수 있는 활력과 행동을 지속할 수 있는 자극을 의미한다. 따라서 공공봉사동기는 타인과 사회의 행복증진을 위해 공적 봉사에 기여하려는 개인의 잠재적 의지라 할 수 있다. 공공봉사동기를 “타인과 사회를 위해 노력하는 사람들에게 서비스를 제공한다는 개인의 방침(Hondeghem & Perry, 2009: 6)”라고 할 때, 이는 개인이 타인과 사회를 위해 봉사를 하고 싶어하는 친사회적 동기라 볼 수 있다(Jensen et al., 2019).

공공봉사동기를 측정하는 척도로는 앞서 언급했던 공공정책 호감도, 공공가치 몰입, 동정심, 자기희생이라는 네가지 구성요소가 가장 일반적으로 활용된다(Perry, 1996; 이근주, 2005). 공공정책 호감도는 합리적 동기 차원에 속하며, 정책과정에 적극적으로 참여하고 정책과정을 이행하는 것을 보다 큰 사회적 선으로 인식하는 것을 의미한다. 규범적 차원에서 공공가치 몰입은 공익과 사회봉사에 대한 욕구 그리고 공공가치 실현에 몰입하는 것을 가리킨다. 감성적 차원에서 동정심과 자기희생은 각각 사회적 약자와 사회문제에 대한 관심, 그리고 공익 관련 문제에 대한 해결의지와 노력으로 해석할 수 있다. 여기서 자기 희생이란, 의무감에 근거한 비자발적 자기 희생이 아니라 스스로의 자율적 결정에 근거한 자발적인 자기 희생을 뜻한다. 이에 따라 본 연구는 공공봉사동기를 사회약자와 사회문제에 관심을 갖고 이타심을 발휘하며, 이러한 사회문제를 해결하기 위해 자발적으로 봉사하며 친사회적 정책 과정에 적극적으로 개입하는 개인의 성향이라고 정의한다.

국내에서 진행된 공공봉사동기 연구는 다수가 공공봉사동기를 통해 조직성과, 조직효과성, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등을 설명하고 있다. 공공봉사동기는 공공조직 구성원들에게

나타나는 독특한 내적동기요인으로 정의하고 있으며, 공공봉사동기 측정지수가 높을수록, 성과효율과 업무효과가 증대하는 긍정적 효과를 보인다고 설명한다(노종호, 2016; 이강문, 2017; 이근주, 2005; 임재영·문국경, 2019; 정재호·최규현, 2020; 조태준·윤수재, 2009; 최예나, 2018). 몇몇 연구는 조직시민행동, 직무만족, 조직몰입과 같이 직무성과와는 다른 종속변수를 활용하고 있지만(이혜윤, 2017; 임재영·문국경, 2019; 임재영 외, 2019b), 위 요인들 역시 직무 성과 향상에 영향을 미치는 요소 중 하나이므로, 맥락적으로는 앞선 연구들과 유사하다.

한편, 본 연구는 공공봉사동기의 결정요인을 탐색하고자 한다. 공공봉사동기를 종속변수로 활용한 연구들은 다수가 조직문화 혹은 조직가치와 같은 조직적 요인이 공공봉사동기를 제고할 것으로 기대한다(김영은 외, 2018; 윤병훈·최웅렬, 2013; 전대성·이수영, 2015; 표선영, 2013). 하지만 여러 연구들은 조직문화 혹은 조직가치 등은 단독으로 공공봉사동기에 영향을 미치기 보다는 개인의 조직적합성(김영은 외, 2018), 목표 명확성 및 상사와의 관계(전대성·이수영, 2015), 업무특성(표선영, 2013) 등이 매개 혹은 조절변수로서 공공봉사동기 촉진에 영향을 미친다고 주장한다. 이 외에도 사회적 및 조직적 경험(한에스더·이근주, 2012), 개인의 기본욕구를 충족시키는 조직적 요인(이하영 외, 2017), 조직사회화 요인(김서용 외, 2010)을 공공봉사동기의 주요 결정요인으로 설명하는 연구들도 있다.

다수의 연구가 여러 조직적 요인과 공공봉사동기 간의 관계를 다루고 있지만, 조직적 요인을 변동시키고 형성할 수 있는 리더십과의 관계에 대해서는 명확한 설명을 제시하지 않고 있다. 리더십 즉, 리더의 성격과 리더가 조직내에서 활용하는 여러 행위는 조직 내의 풍토와 환경을 형성하는 데 있어 큰 영향력이 있다(서정식·김병근, 2017). 앞서 다룬 선행연구에서 확인했듯이, 조직 내 풍토와 환경, 즉 조직문화 혹은 조직 내 사회경험은 곧 공직 종사자들의 내적동기를 강화하거나 약화하는 데 영향을 미치는 요인 중 하나이다.

리더십은 “공통의 목표 달성 노력에 영향을 미치고 이를 촉진하는 광범위한 활동(Yukl, 2012: 66)”을 포함한 폭넓은 개념이다. 따라서 리더십은 조직구성원 집단이 공적가치를 내면화 하도록 하고, 구성원들의 자아관념 변화를 야기할 수 있으며, 이러한 변화를 야기하는 행위를 행함으로써 발휘된다(김호정, 2020). 즉, 리더가 혁신적이고 개방적인 문화를 활성화하고 집단 내에서 조직목표 일치성을 강화하면 구성원들의 공공봉사동기가 제고될 것이라 기대할 수 있다. 나아가 리더는 조직구성원에게 조직 내 역할 모델로서 긍정적인 조직사회화 과정을 통해 공공봉사동기 수준을 증가시킬 수 있다. 다시 말해서, 리더십의 종류와 기능, 그리고 리더의 행동에 따라 조직적 특성과 환경, 그리고 개인의 성향이 변화할 수 있으며, 직간접적으로 공직종사자들의 공공봉사동기 형성 및 강화에 영향을 미칠 가능성이 있다. 그러므로 향후 본 연구에서는 리더십과 공공봉사동기의 관계양상을 탐색하고, 공공봉사동기를 형성하고 강화할 수 있는 리더십이 무엇인지 경험적으로 확인하고자 한다.

2. 리더십의 역할

2.1 목표지향적 리더십(Goal-oriented leadership)

기존에는 주로 기업 등과 같은 민간기관에서 리더십 연구를 활발히 했지만, 최근에는 공공부문에서 리더십으로 연구의 관심사가 확장되고 있다(Van Wart, 2013; Vogel et al., 2015). 하지만 기존 연구들은 공공부문의 리더십에 관한 연구들은 리더십 개념을 통합적으로 보고 있다(Ospina, 2017; Van Wart, 2013; Vogel et al., 2015). 이렇게 추상적인 개념을 통합적으로 정의하는 것은 개념의 모호성이 커지면서 유사한 다른 개념과 구분하기 힘들고, 연구를 위한 개념 조작화가 어려워질 수 있다(Gerrig, 1999). 따라서 리더십을 통합적으로 활용하는 것은 오히려 리더십 개념을

모호하게 만들어 변수의 추정된 효과를 부정확하게 만들 수 있다. 그러므로 본 연구에서는 리더십의 유형을 세분화하여 살펴보고자 한다.

리더십은 관계지향적 리더십(Process-oriented leadership or relation-oriented leadership)과 목표지향적 리더십(Goal-oriented leadership)으로 나눌 수 있다(Jensen et al., 2019). 관계지향적 리더십은 집단목표 달성을 위한 과정과 구성원 간의 상호관계를 엮어주는 것을 강조하는 한편, 목표지향적 리더십은 목표설정과 목표 달성을 지향하고 이를 위해 집단에 영향력을 행사하고자 하는 성향을 보인다(문계완 외, 2009). 또한 목표지향적 리더십은 구성원이 업무를 이행하도록 동기부여를 유발할 수 있다(Jensen et al., 2019). 본 연구는 목표지향적 리더십이 공공봉사동기라는 심리적 동기를 야기할 것이라고 기대한다.

목표지향적 리더십에서 가장 중요한 리더십 종류는 변혁적 리더십(transformational leadership)과 거래적 리더십(transactional leadership)이다(Bass, 1998; Burns, 1978). 변혁적 리더십은 이미 공공기관 리더십 연구와 공공관리 연구에서 핵심 주제로 자리 잡았다(Ogorzalek et al., 2020; Van Wart, 2013; Vogel et al., 2015). 변혁적 리더십이란 조직 성과를 달성하기 위해 구성원을 자극하고 고무시키는 리더십이며, 카리스마(charisma), 지적 자극(intellectual stimulation), 개별적 고려(individual consideration), 그리고 영감을 주는 동기(inspirational motivation) 등 네가지 구성 요소가 있다(Oberfield, 2012; Robbins & Coulter, 2007; Trottier et al., 2008). 변혁적 리더십이 존재하는 기관에서는, 리더가 조직 구성원들의 관심과 발전적 요구에 주목한다. 또한 기존 문제를 타개하고 상황을 변화시켜 구성원들의 문제의식을 추동하고, 나아가 문제의식 변화를 바탕으로 행동변화를 야기하고자 한다. 따라서 변혁적 리더십은 구성원들에게 긍정적 변화를 야기하고, 구성원 이익과 집단 전체의 이익을 모두 고취하는 행동을 하도록 자극하는 리더십이라고 정의할 수 있다(Warrilow, 2012).

거래적 리더십은 관리, 조직 및 집단 성과에 초점을 맞추는 리더십으로, 변혁적 리더십과는 달리 거래적 접근 방식을 사용하여 미래지향적이기 보다는 조직 또는 상황의 안정을 유지하는 것을 중시한다(Odumeru & Ogbonna, 2013). 거래적 리더십을 가진 리더는 결점과 편차를 찾기 위해 구성원 작업을 통제하고자 하며, 리더가 보상과 처벌을 통해 구성원의 순응을 촉진한다. 거래적 리더십은 위기 및 비상 상황뿐만 아니라 구체적인 특수한 목표와 방식을 추구하는 사업과 프로젝트 수행에 효과적이다(Odumeru & Ogbonna, 2013).

국내 연구들은 주로 직무성과 혹은 직무효율성과 리더십 간의 관계에 주목하고 있으며, 조직몰입, 직무만족, 조직성과, 혁신행동, 조직시민행동 등을 함께 고려하고 있다(강수돌, 2010; 금융주·송건섭, 2014; 류병곤·류은영, 2013; 박현욱, 2020; 이강욱·손태원, 2004). 이 연구들은 때때로 조직문화, 내재적 동기부여, 조직 내 협력 등과 같은 조절변수 혹은 매개변수를 활용하기도 하지만, 조직성과 등 종속변수에 대해 어떤 리더십이 보다 큰 긍정적 효과를 보여주는지를 중점적으로 설명하고 있다. 본 연구에서는 기존의 연구들이 미처 설명하지 않는 서로 다른 목표지향적 리더십이 공공봉사동기에 미치는 효과를 분석하고자 한다.

또한, 거래적 리더십은 조건적 보상과 예외 관리, 즉 성과에 대한 보상 및 사전 감독 등을 통한 성과 관리가 주요 구성 요소인 반면, 변혁적 리더십은 카리스마, 구성원의 업무열의 고취, 개개인의 개별 욕구 배려, 창의성과 합리성을 고취하여 지적 자극을 제공하는 것이 주요 구성 요소이다(강수돌, 2010). 구성 요소 차이에서 확인할 수 있듯이, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 추구하는 조직 환경과 조직의 방향, 구성원 관리 방식, 목표 성취 과정까지 모두 상이하게 나타난다. 따라서 이 두 종류의 목표지향적 리더십이 상존하는 경우, 조직 내에서 상충효과가 나타날 것으로 기대한다.

2.2 리더십과 공공봉사동기

공공봉사동기는 리더십이 특정 변수에 영향을 미칠 수 있도록 통로역할을 하는 매개변수(김재형 외, 2020; 김지수·윤수재, 2019; 정지용·김지수, 2020)로 다뤄지기도 하고, 리더십의 영향력을 조정하는 조절변수(강혜진·차세영, 2021)로 활용되기도 한다. 이때, 공공봉사동기를 통해 리더십은 공무원의 자발적이고 적극적인 혁신행동(김지수·윤수재, 2019; 정지용·김지수, 2020)이나 조직구성원의 자기효능감, 학습지향성 지수 증대(김재형 외, 2020)에 영향을 미친다. 또 때때로는 리더십과 공공봉사동기를 경쟁적 변수로 상정하고, 둘 중 어떤 요인이 구성원의 조직시민행동 즉, 자발적 행정 참여 수준을 증대시키는 독립변수인지 측정하기도 한다(류종용·이창원, 2016).

여러 연구들이 리더십(Im et al., 2016; Park & Rainey, 2008), 멘토링(Vandenabeele, 2011), 관리 역할(Bakker, 2015)이 공공봉사동기에 영향을 준다는 주장을 하고 있으며, 교육훈련이나 보수 및 승진 등의 여타 요인과 비교하여 리더십, 즉 상사의 지원이 공공봉사동기를 제고한다는 결과를 경험적으로 제시하고 있다(김상목·노종호, 2018). 하지만 공공봉사동기 수준은 리더십 유형이 변혁적인지 혹은 거래적인지에 따라 다른 방향으로 발전할 수 있다. 일반적으로 변혁적 리더십은 공공봉사동기를 향상시키는 긍정적 요인으로 다뤄진다(Caillier, 2015; Wright et al., 2012). 변혁적 리더십은 친사회적 가치, 업무만족도와 자신감 등을 촉진하여 공공봉사동기를 제고하는, 일종의 시너지 효과를 발휘할 수 있다(Jensen et al., 2019; Kroll et al., 2014; 강혜진·차세영, 2021). 또한 기존의 연구는 변혁적 리더십 수준이 증가할수록 혁신행동이 공공봉사동기에 미치는 긍정적 효과가 조건적으로 증가하는 한편, 공공봉사동기에 대한 거래적 리더십의 영향력은 유의미하지 않다는 것을 보여주고 있다(임재영 외, 2019a).

본 연구는 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 공공봉사동기에 미치는 영향이 서로 상반될 것이라고 기대한다. 조직 내에서 공정성 및 형평성을 중시하고, 사회적 약자를 고려하며, 창의성과 도전의식을 강조하고 환경변화에 유연한 대응이 가능할 경우, 공공봉사동기 수준이 증대한다(김영은 외, 2018). 또한 혁신성을 강조하는 발전적 조직문화와 유연하고 수평적인 조직문화 아래에서는 공공봉사동기가 촉진되는 반면, 경쟁과 생산성을 강조하는 시장문화와 표준화된 절차와 위계질서를 강조하는 위계문화 아래에서는 공공봉사동기가 위축될 수 있다(이강문, 2017; 임재영 외, 2019b). 따라서 우리는 혁신적이고 개방적인 리더십이 조직구성원들의 공공봉사동기를 제고하는 반면, 위계적이고 계산적인 리더십은 공공봉사동기를 저해할 것이라고 기대한다. 이에 본 연구에서는 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 공공봉사동기에 대해 가지는 효과를 경험적으로 검증하기 위해 다음과 같이 가설을 설정한다.

가설 1. 관료조직이 거래적 리더십(transactional leadership)에 따라 운영될수록, 조직원들의 공공봉사동기가 감소한다.

가설 2. 관료조직이 변혁적 리더십(transactional leadership)에 따라 운영될수록, 조직원들의 공공봉사동기가 증가한다.

가설 1과 가설 2에 따라서 한 조직 내에 두 리더십이 동시에 존재할 경우, 우리는 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 상충관계에 있을 것으로 기대할 수 있다. 따라서 이와 같은 이론적 기대로부터 다음과 같은 검증가능한 함의를 도출할 수 있다:

가설 3. 조직 내에서 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 상충 관계(trade-offs)에 있다.

3. 의사소통의 역할: 리더십과 공공봉사동기관계의 조절변수

여러 연구에서 서로 다른 리더십 유형이 공공봉사동기에 영향을 미친다고 밝히고 있지만, 개별 리더십이 공공봉사동기에 미치는 효과가 독립적인가에 대해서는 재고할 필요가 있다. 공공봉사동기는 개인적 차원의 심리적 동기이며 성향이다. 즉, 서로 다른 특성과 성향을 지닌 여러 개인으로 구성된 조직에서 구성원 모두가 심리적으로 일관된 동기를 지니고 행동해야 해당 공공조직의 공공봉사동기가 증가했다고 판단할 수 있을 것이다. 관리자와 비관리자 간에 가치관이 동일할수록 공공봉사동기가 촉진될 것이며, 집단 내 가치가 불일치한다면 적절한 리더십이 존재하더라도 공공봉사동기가 감소할 수 있다(Gailmard, 2010; Jensen et al., 2019). 따라서 공공봉사동기 수준을 제고하기 위해서는 리더가 조직 목표와 조직 비전을 명확히 설정하고, 설정한 목표와 비전을 지속적으로 공유할 수 있도록 조직 내 원활한 의사소통에 주의를 기울여야 한다(Jensen et al., 2019). 이런 맥락에서 본 연구는 리더십과 공공봉사동기 간의 관계를 조절할 수 있는 변수로써 조직 내 의사소통을 살펴보고자 한다.

리더십 유형과 커뮤니케이션은 조직 내 리더와 구성원 간 관계의 질을 향상시키는 데 중요한 역할을 하며, 리더와 구성원 간의 관계 발전은 조직 목표를 달성할 수 있는 주요한 요인이다(Jo & Shim, 2005; Park et al., 2014). 조직 내 협력은 리더십과 상호작용하여 업무성장에 긍정적으로 영향을 미치며, 협력을 위해서는 구성원 간의 신뢰가 중요하고 상호의존성을 인식해야 한다(박현욱 2020). 커뮤니케이션 형태는 변혁적 리더십이 조직 성과에 미치는 효과를 조절할 수 있으며(조광래 외, 2016), 조직목표와 관련한 의사소통은 직원에게 내적동기를 부여하여 조직의 성과에 영향을 미칠 수 있다(Jin et al., 2019). 커뮤니케이션의 횟수와 상급자와의 커뮤니케이션은 조직 혁신에 유효한 영향을 미칠 수도 있다(Suh et al., 2018). 즉, 리더십의 종류와 그에 따른 영향력은 구성원과의 관계 형성이 협력적이고 상호 신뢰하는 방향으로 구축되는지 여부에 따라 조직 성과에 상이한 영향을 미칠 수 있으며, 조직 내 의사소통은 리더와 구성원 간의 관계를 구축하는 데 관여한다.

집단 구성원 간의 원활한 관계나, 조직 내 협력, 동료 및 상사와의 관계, 조직 내 소통 등은 공공봉사동기를 효과적으로 제고할 수 있는데, 이는 조직 내에서 주요 경험, 즉 상사 및 동료와의 관계나 공직봉사 경험 등이 긍정적일수록 공공봉사동기 수준이 증대된다는 연구 결과 등을 통해 살펴볼 수 있다(김서용 외, 2010; 한에스더·이근주, 2012). 조직의 팀워크와 긍정적 관계에 대한 욕구가 공공봉사동기에 긍정적 영향을 미칠 수 있으며, 팀 형성 기술(team building skill)과 대인관계 기술 수준 증대와 공공봉사동기 강화의 연관성을 제시한 연구도 존재한다(Paarlberg et al., 2008; Schott & Pronk, 2014; 이하영 외, 2017). 또한 공공봉사동기를 강화하기 위해서는 공직종사자에게 충분한 재량권을 부여함과 동시에, 종사자 자시의 결정이 공익에 어떤 영향을 미치는지 인식하는 것과 조직의 가치와 종사자 자신의 가치를 일치하여 일체감을 갖는 것이 중요하다(Moynihan & Pandey, 2007; Paarlberg & Lavigna, 2010; Pandey et al., 2008). 즉, 조직 내 의사소통은 공공봉사동기를 증대할 수 있는 하나의 요인으로 간주되고 있다.

의사소통이란 다양한 주체들 간에 즉 개인간, 집단간, 개인-조직 간에 상호 의사를 전달하고 정보와 의견을 교류 및 공유하는 과정을 의미한다(Jones, 1996). 위 선행연구들을 보면, ‘의사소통’이라는 명확한 용어 사용이 부재할 뿐, ‘의사소통’이 선행하지 않고는 취득할 수 없는 요인들을 다수 언급하고 있으며, 의사소통을 하나의 변수로 활용해야 할 필요성을 시사하고 있다. 업무 모호성을 낮추기 위해서는 업무분장과 범위 및 목적에 대한 상세한 지시와 문의가 필요하다. 상사 및 동료와의 관계 개선, 동료 간의 상호의존성 인식 제고를 위해서 역시 빈번한 의사소통이 있어야 할 것이다. 조직 가치와 목표를 명확히 하고 공통의 가치 인식을 제고하려면, 역시 빈번하고 개방적인 의견교류가 중요할 것이다. 즉, 공무원 조직에서 의사소통이란 동료 간의 감정 및 정보 공유를 넘어서, 관리자와 비관리자, 관리자간, 부처 간에 업무와 관련한 다양한

정보를 전달하고 업무목표와 지시를 수용하고 이해도를 높임으로써 조직원들의 긍정적 조직경험을 증가시키고 업무이행성과를 높일 수 있는 주요한 수단이 될 수 있다. 그리고 이러한 긍정적 조직경험과 관계 향상은 조직 구성원의 공공봉사동기를 강화하는 데 영향을 미칠 수 있다.

가설 4. 관료조직 내 소통노력이 증진되고 의사소통이 빈번하게 진행될수록, 조직원들의 공공봉사동기가 증가한다.

의사소통은 상향적, 하향적, 수평적 커뮤니케이션으로 구분할 수 있다. 상향적 커뮤니케이션은 조직 내 하위구성원이 상급자에게 정보와 의견, 업무수행과정과 결과, 문제상황 등을 보고하는 것이다. 하향적 커뮤니케이션은 위와 반대로 조직 내 상급자가 하위조직원에게 자신의 신념, 정보, 조직 목표 등을 전달하는 것을 의미한다. 마지막으로 수평적 커뮤니케이션은 조직 내에서 대등한 지위를 가진 구성원간 협조와 의견교류를 의미한다(조광래 외, 2016). 즉, 수평적 커뮤니케이션은 조직의 상급자 즉, 리더와 조직구성원 간 의견교류가 수평적이며 쌍방향적 상호소통이 이뤄지는 개방적 의사소통 방식이라고 할 수 있다(김영환 외, 2019).

하지만 본 연구에서는 의사소통을 “다양한 층위의 주체 간의 상호의사를 전달하고 의견과 가치를 공유하는 과정”으로 정의하며, 따라서 수직적인지 수평적인지, 혹은 상향적, 하향적인지와 관계없이 의사소통 변수를 통합적으로 활용하여 분석하고자 한다. 소통의 형태가 개방적이고 원활하며, 빈번하게 발생한다면, 의사소통의 형태가 수직적이거나 수평적임에 관계없이 공공봉사동기에 동일한 영향력을 미칠 것이라고 예상한다.

또한 의사소통 방식을 결정하고 조직 내 분위기를 결정하고 형성할 수 있는 것은 상급자, 즉 조직 내 리더의 영향력이 크다. 리더는 조직 구성원이 공유하는 가치, 규범, 목표 등을 형성하고 내재화할 수 있으며, 지속적 설득 통해 조직의 분위기와 환경을 구축할 수 있다(서정석·김병근, 2017). 그리고 이렇게 구축된 상호의존적이고 가치 및 목표가 일치화된 조직은 조직 내 구성원들의 조직 몰입을 높이고 내적동기를 증진시켜 리더십의 효과를 증가시키고, 공공봉사동기를 강화하는 데 기여할 수 있다(Paarlberg & Lavigna, 2010). 즉, 리더십은 의사소통 빈도와 방식을 결정할 수 있고, 의사소통 수준은 리더와 구성원 간의 가치 및 목적 공유를 촉진하여 리더십의 효과를 높일 수 있다. 그러므로 본 연구에서는 의사소통이 리더십과 공공봉사동기 관계를 조절할 수 있는지 확인하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 5. 관료조직의 거래적 리더십이 공공봉사동기에 미치는 효과는 조직 내 소통노력이 증진될수록 증가한다.

가설 6. 관료조직의 변혁적 리더십이 공공봉사동기에 미치는 효과는 조직 내 소통노력이 증진될수록 증가한다.

III. 연구설계 및 분석 방법

1. 연구설계

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 한국행정연구원가 주관하여 (주)리서치앤리서치가 조사한 2020년 「공직생활실태조사」 자료를 활용하였으며, 한국행정연구원 연구자료관리규칙에 의거하여 사용을 허가 받았다. 「공직생활실태조사」 자료는 중앙행정기관 및 광역지방자치단체의 공무원을 대상으로 정부의 인력관리 및 조직운영 등에 대한 인식을 조사하고 있다. 2020년 「공직생활실태조사」는 2019년 7월 12일부터 2020년 8월 11일 동안 조사되었으며, 대한민국 46개 중앙행정기관 본청 소속의 일반직 공무원들과 17개 광역자치단체 본청 소속 일반직 공무원을 대상으로 실시되었다. 2019년 12월 31일 기준으로 중앙행정기관 본부, 소속기관별 정원 현황과 지방자치단체 공무원 인사통계를 활용하여 모집단이 설정되었으며, 층화표집을 사용하고 있으나 소방청의 경우 모집단수가 적어 최소 회수율 60%에 해당하는 12명을 조사 적정표본으로 설정 후 우선 할당을 실시하였다고 밝히고 있다. 구체적으로 중앙행정기관은 각 표본이 되는 과 및 팀에서 5명을 계통 추출하고 광역자치단체는 10명을 계통추출하는 표본추출 방식을 취하여 조사되었으며, 표본이 되는 과 및 팀의 수는 600개이다(한국행정연구원, 2021).

본 연구는 통계모형을 통해 연구의 가설들을 검증 및 분석하고자 한다. 먼저 종속변수는 조직구성원의 동기, 태도 및 행동에 관한 문항 중 <그림 1>과 같이 “귀하께서는 공공봉사동기와 관련한 다음 각 항목에 대해 어떻게 생각하십니까?”의 중 “나는 정책과정에 참여해 사회적으로 의미있는 일을 하는 것에 큰 보람을 느낀다.”라는 항목을 사용한다. 해당 문항은 ‘전혀 그렇지 않다’, ‘그렇지 않다’, ‘보통이다’, ‘그렇다’, ‘매우 그렇다’의 5점 척도로 측정되었다.

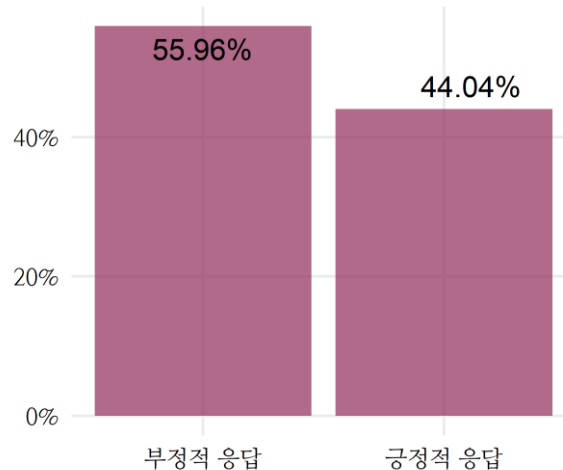
“공직생활실태조사(2020)”에서 공공봉사동기와 관련한 설문항목은 총 6가지이며, 본 연구에서 활용한 문항을 제외한 여타 항목은 “국가와 국민을 위한 봉사는 나에게 매우 중요하다”, “비록 웃음거리가 된다고 하더라도 나는 다른 사람들의 권리를 옹호하기 위해 나설 용의가 있다”, “나에게는 사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다”, “나는 사회의 선(善)을 위해서라면 스스로 매우 큰 희생을 감수할 마음의 준비가 되어 있다”, “나는 일상생활을 통해 우리가 얼마나 서로 의존적인 존재인지를 늘 되새기고 있다”, “나는 정책과정에 참여해 사회적으로 의미 있는 일을 하는 것에 큰 보람을 느낀다”이다. 공공봉사동기에 대한 본 연구의 이론적 정의에 따라 설문문항 중 “나에게는 사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다”는 문항이 공공봉사동기를 가장 잘 조작화할 수 있는 문항이라고 판단하여, 해당 문항을 종속변수로 측정하고자 한다.

선행연구들의 경우, 본 연구와 달리 “공공봉사동기” 측정 척도 중 세가지 차원(합리적, 규범적, 정서적 동기 차원)을 모두 포괄하기위해 모든 설문 문항을 활용했고, 통합적인 요인값을 산출해 변수로 사용한 연구들이 대다수이다(강혜진·차세영, 2021; 김영은 외, 2018; 김지수·윤수재, 2019; 임재영·문국경, 2019; 임재영 외, 2019a; 임재영 외, 2019b; 정재호·최규현, 2020; 정지용·김지수, 2020). 하지만 연구의 이론적 기대에 근거하여 일부 항목을 제외하거나(강지선·김국진, 2019; 이하영 외, 2017), 각 차원 고유 영향력을 확인하고자 모든 항목을 각각의 독립적인 변수로 활용한 경우도 있다(최예나, 2018).

본 연구에서는 조직 내 리더십과 소통의 노력이 조직 구성원의 공공봉사동기에 미치는 효과를 살펴보는 데 목적이 있다. 따라서 5점 척도로 측정된 문항을 공공봉사동기에 대한 긍정적 응답과

부정적 응답으로 측정하는 이항변수로 재코딩하였다. 공공봉사동기에 대해 ‘그렇다’ 또는 ‘매우 그렇다’라고 응답한 경우를 1, ‘전혀 그렇지 않다’, ‘그렇지 않다’, ‘보통이다’라고 응답한 경우를 0으로 하는 변수로 조작화한 것이다. <그림 1>은 “나에게는 사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다”라는 문항을 이항변수로 재코딩한 결과, ‘그렇다’ 또는 ‘매우 그렇다’라고 긍정적으로 응답한 비율이 전체 응답자의 약 44.04%이며, ‘전혀 그렇지 않다’, ‘그렇지 않다’, ‘보통이다’라고 응답한 비율이 전체의 약 55.96%라는 것을 보여주고 있다.

그림 1. 종속변수: 이항변수로 재코딩한 공공봉사동기
사회에 바람직한 변화를 가져오는 것이 더 의미가 있다.



모델에 사용되는 주요 예측변수로써는 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 그리고 조직 내 의사소통의 노력 수준 등이 있다. 「공직생활실태조사」 자료는 응답자가 속한 기관의 리더십을 측정하기 위하여 총 10가지 항목을 5점 척도로 측정한 지표를 포함하고 있다. 그 중에서 거래적 리더십은 리더가 보상과 처벌을 통해 구성원의 순응을 촉진하는 리더십을 의미한다(Odumeru & Ogbonna, 2013). 즉, 10개의 항목 중에서 “나의 상급자는 목표가 달성될 경우 내가 받게 될 보상/이익에 대해 잘 이해시켜 준다”, “나의 상급자는 업무성과에 따른 보상/이익을 얻기 위해 내가 어떻게 해야 하는지를 구체적으로 알려준다”, “나의 상급자는 다른 사람이 자신의 능력을 어떻게 평가하는지 정확히 안다”의 세 항목이 거래적 리더십을 보여주는 지표라고 기대할 수 있다. 변혁적 리더십은 리더가 각 구성원들의 관심과 발전적 요구에 주목하며 조직 내의 성과를 달성하기 위해 구성원들을 자극하고 고무하는 리더십을 의미한다(Robbins & Coulter, 2007). 주어진 10개의 항목 중에서 “나의 상급자는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다”, “나의 상급자는 내가 새로운 시각에 업무를 수행할 수 있도록 장려한다”, “나의 상급자는 나 자신이 스스로 개발해 나가도록 도와준다”의 세 항목이 변혁적 리더십의 측면을 보여주는 지표라고 할 수 있다. 이론적으로 정의된 거래적 리더십과 변혁적 리더십이라는 구성개념을 경험적 지표로 추론하기 위해서 이론적으로 각 리더십 유형에 의해 결정될 것으로 기대되는 지표들에 대한 요인분석을 수행하였다. 구체적으로는 주요인방법(principal factor method)을 통한 요인분석(factor analysis)로 측정지표의 타당도를 검증하였으며, 신뢰도 검증을 통해 내적 일치도(Cronbach's α)를 추정하였다. <표 1>은 「공직생활실태조사」 자료에 포함된 측정문항들의 소개와 이를 통해 살펴보고자 하는 이론적 개념, 잠재변수들에 관한 이론적 배경을 제시하고 있다.

표 1. 예측변수들과 설문문항

잠재변수	측정변수	설문문항	이론적 배경
거래적 리더십	Q19_1	나의 상급자는 목표가 달성될 경우 내가 받게 될 보상/이익에 대해 잘 이해시켜 준다.	임재영 외 (2019); 정지용 외 (2020)
	Q19_2	나의 상급자는 업무성과에 따른 보상/이익을 얻기 위해 내가 어떻게 해야 하는지를 구체적으로 알려준다.	
변혁적 리더십	Q19_4	나의 상급자는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다.	박현옥 (2020); 김재형 외 (2020); 임재영 외 (2019a); 정지용 외 (2020)
	Q19_6	나의 상급자는 내가 새로운 시각에 업무를 수행할 수 있도록 장려한다.	박현옥 (2020); 김재형 외 (2020); 정지용 외 (2020)
	Q19_7	나의 상급자는 나 자신이 스스로 개발해 나가도록 도와준다.	
협업/의사소통	Q23_1	우리 기관에서는 업무상 협조가 필요한 경우 부서 간 협업이 대체로 원활하다.	강지선 외 (2019); 박현옥 (2020); 문국경 외 (2019)
	Q23_2	우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 상하 간(수직적) 의사소통이 원활하다.	박지철 외 (2014); 강지선 외 (2019); 박현옥 (2020); 김영환 (2019); 문국경 외 (2019)
	Q23_3	우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 직원 간(수평적) 의사소통이 원활하다.	

성과관리	Q24_1	우리 기관은 비용절감을 하고 있다.	박현욱 (2020); 최예나 (2018)
	Q24_2	우리 기관의 성과는 꾸준히 향상되고 있다.	
	Q24_3	우리 기관 성과의 질은 개선되고 있다.	
거래적 조직문화	Q20_1	우리 기관은 계획수립/목표설정/목표달성을 강조한다.	임재영 외 (2019b)
	Q20_2	우리 기관은 경쟁력/성과/실적을 중시한다.	
변혁적 조직문화	Q20_3	우리 기관은 창의성/혁신성/도전을 강조한다	
	Q20_4	우리 기관은 새로운 도전과제 해결을 위해 직원들의 직관/통찰력, 성장을 중시한다.	
	Q20_5	우리 기관은 참여/협력/신뢰를 강조한다.	

선행연구의 이론적 기대에 따라 개념화된 잠재변수, 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 각각 주어진 측정지표의 문항들과 높은 상관성을 보이고 있다. 주어진 리더십의 측정지표 변수들은 두 개의 요인으로 나누어 살펴볼 수 있는 것을 확인할 수 있으며, 구성된 항목들이 내적 일치도도 높은 수준을 보이고 있다. 이처럼 요인분석을 통해 각 응답자들의 문항에 대한 응답을 표준화한 뒤 요인별 가중치를 부여하여 선형결합함으로써 요인점수(factor scores)를 구할 수 있게 된다. 예를 들어, 거래적 리더십의 요인점수는 부록의 <표 A2>을 기준으로 개별 응답자 i 의 각 항목에 대한 응답을 요인2에 해당하는 가중치로 곱한 뒤 더해준 결과를 표준화한 값이 된다(신현중 2014; 이순목 외, 2016).

$$\text{거래적리더십}_i = Q19_{1i} \times 0.815 + Q19_{2i} \times 0.824 + Q19_{4i} \times 0.538 + Q19_{6i} \times 0.384 + Q19_{7i} \times 0.430$$

<표 2>은 본 연구의 분석에서 사용되는 표본의 기술통계량을 제시하고 있다. 공공봉사동기는 정책참여를 통해 기여를 하고자 한다는 긍정적인 응답과 비긍정적인 응답의 이항변수로 측정되었으며, 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 협업/의사소통, 성과관리, 거래적 조직문화, 변혁적 조직문화는 이론적인 개념을 측정하기 위한 설문항들을 이용해 요인분석을 통해 추출한 요인점수 값을 사용하였다.

또한 공공봉사동기에 관한 기존의 연구는 개인의 공공봉사동기에 영향을 미칠 수 있는 인구통계학적 변수들을 모델에 포함하여 통제하고 있다(Moynihan & Pandey, 2007; 김재형 외, 2020). 성별은 여성을 1, 남성을 0으로 하는 이항변수이며, 연령은 20대, 30대, 40대, 그리고 50대 이상으로 4개의 값을 갖는 변수이다. 혼인상태는 미혼과 기혼으로 측정된 이항변수이며, 자녀의 수는 응답자의 자녀의 수를 측정한 변수이다. 현재 학력 변수는 고졸 이하, 전문대 졸업, 대학 졸업, 석사 졸업, 박사 졸업으로 5개의 값을 갖는 변수이며, 현재 직급은 가장 낮은 값인 9급부터 가장 높은 값인 1급까지를 측정한 변수이다. 주 평균 근무시간과 주평균 초과근무시간 변수는 각각

응답한 시점으로부터 지난 1개월 간 1주일 평균 시간을 측정한 것으로 1부터 5까지의 값을 갖는 변수이다.

표 2. 표본의 기술통계량

변수명	관측치	평균	표준편차	중앙값	최소값	최대값
공공봉사동기: 정책참여를 통한 기여	4,339	0.57	0.50	1.00	0.00	1.00
거래적 리더십	4,339	0.00	1.00	-0.01	-4.42	4.48
변혁적 리더십	4,339	0.00	1.00	0.02	-4.85	3.42
협업/의사소통	4,339	0.00	0.91	-0.26	-2.78	2.19
성과관리	4,339	0.00	0.96	-0.03	-3.11	2.09
거래적 조직문화	4,339	0.00	1.00	0.08	-4.23	3.12
변혁적 조직문화	4,339	0.00	1.00	-0.03	-3.62	2.48
성별(여성 = 1)	4,339	0.43	0.50	0.00	0.00	1.00
연령	4,339	2.79	0.89	3.00	1.00	4.00
혼인상태(기혼 =1)	4,339	0.31	0.46	0.00	0.00	1.00
자녀의 수	4,339	1.11	0.99	1.00	0.00	5.00
현재 학력	4,339	3.06	0.67	3.00	1.00	5.00
현재 직급	4,339	6.26	1.18	6.00	2.00	9.00
주평균 근무시간	4,339	3.93	0.93	4.00	1.00	5.00
주평균 초과근무시간	4,339	2.76	1.59	3.00	1.00	5.00

2. 연구 방법

본 연구의 종속변수는 공공봉사동기에 대해 긍정적인 응답을 할 경우와 그렇지 않을 경우를 측정한 이항변수이다. 따라서 예측변수와 종속변수 간의 관계를 추정하기 위하여 이항로지스틱 회귀분석(binary logistic regression) 방법을 사용한다. 또한 이항로지스틱 회귀분석의 결과는 비선형 관계를 선형의 형태로 나타내 보여주기 위해 이항의 값 중 종속변수를 선택할 확률, 1일 확률의 승수비(odds ratio)에 자연로그값을 취한 것이다. 자연로그값을 취한 형태로 나타나는 이항로지스틱

회귀분석의 계수 값을 직접적인 해석하여 함의를 도출하는 데 어려움이 있기 때문에 검증하고자 하는 가설을 경험적으로 분석한 모델에서는 주요 변수의 효과를 예측확률의 변화로 시각화하여 제시한다(King et al., 2000). 또한, 주요 변수인 리더십 유형과 협업 및 의사소통 수준은 모두 요인분석을 통해 재구성된 변수로 일종의 표준화된 값을 가진다. 따라서 일반적으로 변수 간 한계효과를 해석하듯 변수의 한 단위 변화가 아닌, 변수의 표준편차 변화에 따른 효과의 변화로 이해할 수 있다.

IV. 경험 분석

본 연구는 한국의 관료조직에서 나타나는 리더십과 조직 내 소통 노력이 개별 관료의 공공봉사동기에 미치는 효과에 관한 가설들을 제시하고 이를 경험적으로 검증하고자 한다. 자료는 한국행정연구원이 주관하여 (주)리서치앤리서치가 중앙행정기관 및 광역지방자치단체의 공무원을 대상으로 조사한 2020년 「공직생활실태조사」이다.

표 2. 공공봉사동기에 대한 로지스틱 회귀모델

	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4	모델 5	모델 6	모델 7	모델 8
거래적 리더십	0.07 (0.04)		0.10 ** (0.04)		0.08* (0.04)	0.07 (0.04)	0.09* (0.04)	0.08* (0.04)
변혁적 리더십		0.12** (0.04)	0.14*** (0.04)		0.12** (0.04)	0.13*** (0.04)	0.12** (0.04)	0.15*** (0.04)
협업/의사소통				0.18*** (0.05)	0.13* (0.05)	0.13* (0.05)	0.15** (0.05)	0.14** (0.05)
거래적 리더십 ×변혁적 리더십						0.06* (0.03)		
거래적 리더십 ×협업/의사소통							0.21*** (0.03)	
변혁적 리더십 ×협업/의사소통								0.16*** (0.03)
성과관리	0.36*** (0.05)	0.34*** (0.05)	0.33*** (0.05)	0.29*** (0.05)	0.27*** (0.05)	0.27*** (0.05)	0.27*** (0.05)	0.27*** (0.05)
거래적 조직문화	0.27*** (0.04)	0.27*** (0.04)	0.25*** (0.04)	0.27*** (0.04)	0.24*** (0.04)	0.24*** (0.04)	0.22*** (0.04)	0.23*** (0.04)
변혁적 조직문화	0.22*** (0.04)	0.21*** (0.04)	0.17*** (0.04)	0.20*** (0.04)	0.15*** (0.04)	0.15*** (0.04)	0.14** (0.04)	0.15*** (0.04)
성별 (여성 =1)	-0.45*** (0.07)	-0.46*** (0.07)	-0.44*** (0.07)	-0.46*** (0.07)	-0.44*** (0.07)	-0.44*** (0.07)	-0.43*** (0.07)	-0.44*** (0.07)
연령	0.24*** (0.05)	0.25*** (0.05)	0.25*** (0.05)	0.25*** (0.05)	0.26*** (0.05)	0.26*** (0.05)	0.27*** (0.05)	0.25*** (0.05)
혼인 상태 (기혼=1)	0.28** (0.10)	0.28** (0.10)	0.28** (0.10)	0.28** (0.10)	0.28** (0.10)	0.28** (0.10)	0.29** (0.10)	0.28** (0.10)
자녀의 수	0.06 (0.05)	0.06 (0.05)	0.06 (0.05)	0.06 (0.05)	0.06 (0.05)	0.06 (0.05)	0.06 (0.05)	0.06 (0.05)
현재 학력	0.09 (0.05)	0.09 (0.05)	0.09 (0.05)	0.09 (0.05)	0.09 (0.05)	0.09 (0.05)	0.08 (0.05)	0.09 (0.05)
현재 직급	-0.10** (0.03)	-0.10** (0.03)	-0.10** (0.03)	-0.10** (0.03)	-0.09** (0.03)	-0.09** (0.03)	-0.09** (0.03)	-0.09** (0.03)
주평균 근무시간	-0.09 (0.13)	-0.09 (0.13)	-0.10 (0.13)	-0.09 (0.13)	-0.10 (0.13)	-0.10 (0.13)	-0.09 (0.13)	-0.09 (0.13)
주평균 초과근무시간	0.07 (0.07)	0.07 (0.07)	0.08 (0.07)	0.08 (0.07)	0.08 (0.07)	0.08 (0.07)	0.07 (0.08)	0.07 (0.08)

(상수항)	-0.22 (0.51)	-0.24 (0.51)	-0.29 (0.51)	-0.27 (0.51)	-0.33 (0.51)	-0.31 (0.51)	-0.40 (0.52)	-0.37 (0.51)
AIC	5406.73	5399.33	5394.38	5397.53	5390.05	5387.33	5354.74	5367.84
BIC	5489.61	5482.21	5483.63	5480.41	5485.69	5489.33	5456.74	5469.84
Log Likelihood	-2690.37	-2686.66	-2683.19	-2685.77	-2680.03	-2677.66	-2661.37	-2667.92
Num. obs.	4339	4339	4339	4339	4339	4339	4339	4339

***p < 0.001; **p < 0.01; *p < 0.05

먼저 <표 7>은 공공봉사동기를 측정하기 위한 문항 중 “사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다.”⁴에 대해 “매우 그렇다” 또는 “그렇다”라고 응답한 경우를 설명하기 위한 이항로지스틱 회귀분석 결과를 제시하고 있다. <모델 1>과 <모델 2>는 첫 번째 가설과 두 번째 가설을 검정하기 위한 모델로, 공공봉사동기에 영향을 미칠 수 있는 다른 요인들—성과 관리, 조직문화, 그리고 응답자의 인구통계학적 요인들(성별, 연령, 결혼 여부, 자녀의 수, 현재 학력, 현재 직급, 주평균 근무시간 및 주평균 초과근무시간)을 통제하였을 때, 응답자들이 속한 관료조직 내 거래적 리더십과 변혁적 리더십, 그리고 협업 및 의사소통 수준의 1 표준편차만큼의 변화가 공공봉사동기에 대한 응답에 미치는 관계를 살펴본 것이다.

<모델 1>은 관료조직이 거래적 리더십에 따라 운영될수록, 직원들의 공공봉사동기가 감소할 것이라는 이론적 기대를 경험적으로 검증한다. 분석 결과, 공공봉사동기에 영향을 미칠 수 있는 인구통계학적 및 조직 내 다른 요인들을 통제하였을 때 거래적 리더십은 공공봉사동기 수준에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 한편, <모델 2>는 두 번째 가설에서 기대한 바와 같이 변혁적 리더십이 공공봉사동기에 긍정적 영향을 미친다는 주장에 대해 경험적으로 지지하는 결과를 제시하고 있다. <모델 3>은 한 조직 내에 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 공존할 때, 각 리더십 유형이 독립적으로 공공봉사동기의 긍정적 응답에 미치는 효과를 나타낸다. 동일한 통제변수들의 조건 하에서 <모델 3>은 거래적 리더십이 응답자들의 공공봉사동기에 대한 긍정적 응답과 통계적으로 유의미한 관계를 가진다는 것을 보여준다. <모델 1>과 비교하여 볼 때, 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 서로 다른 리더십의 측면을 포착하는 변수로, 한 조직 내에서 변혁적 리더십이 설명하지 못하는 공공봉사동기의 변화를 거래적 리더십이 설명하는 것이라고 볼 수 있다. <모델 1>부터 <모델 4>까지의 결과, 첫 번째 가설인 거래적 리더십의 공공봉사동기에 대한 부정적 효과는 충분한 경험적 지지를 확보하지 못하였으나, 두 번째 가설인 변혁적 리더십의 긍정적인 효과는 이론적 기대와 일치하는 경험적 결과를 보여주고 있다.

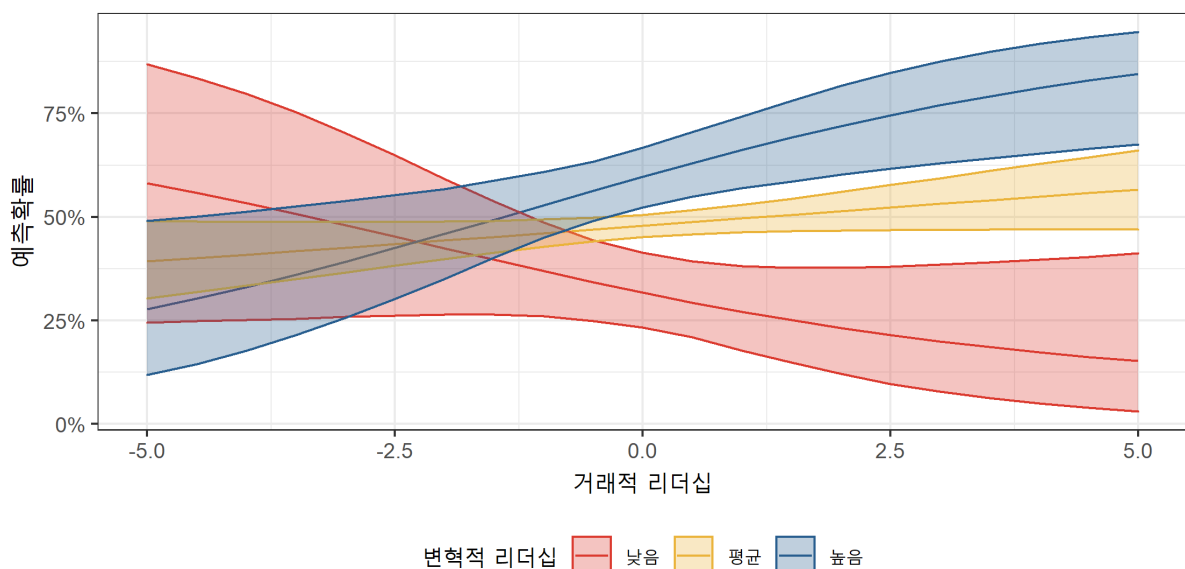
한편, <모델 4>와 <모델 5>는 협업/의사소통이 공공봉사동기의 긍정적 응답에 미치는 효과를 보여준다. 본 연구의 네 번째 가설은 관료조직 내 소통노력이 증진되고 의사소통이 빈번하게 진행될수록, 직원들의 공공봉사동기가 증가할 것이라고 기대한다. <모델 4>에서 협업 및 의사소통은 다른 조건이 일정할 때, 통계적으로 유의미하게 공공봉사동기에 대해 긍정적으로 응답할 확률을 제고하는 것으로 나타났으며, 리더십 변수들을 포함한 <모델 5>도 일관된 결과를 보여주고 있다. 따라서 협업 및 의사소통의 공공봉사동기에 대한 통계적으로 유의미한 긍정적 효과를 확인할 수 있다.

각각의 리더십 유형이 공공봉사동기에 미치는 효과가 서로에 대해 조건적인지 살펴보기 위해

⁴ 본 연구 역시 이론적 기대에 근거하여 공공봉사동기 측정에 가장 적합하다고 판단된 한가지 항목만을 취사선택하였으나, 강건성(robustness) 검정을 위해 여타 항목을 각기 활용하여 동일한 모델을 경험적으로 분석하였다. 위 변수들을 각각 종속변수로 하여 본 연구에서 활용한 네 가지 모델을 동일하게 활용하여 분석한 결과, 계수값 차이만 있을 뿐, 방향성과 통계적 유의성은 본 연구의 분석 결과와 동일하였다.

상호작용항(interaction term)을 구성항(constituent terms)과 함께 모델에 포함하여 <모델 6>을 수립하였다(Brambor et al., 2006). <모델 6>을 통해 조직 내에서 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 어떠한 관계를 갖는지를 탐색하고자 한다. 서로 다른 리더십 유형 간의 상호작용항을 포함한 모형에서 구성항 중 거래적 리더십은 통계적으로 유의미하지 않았으나, 변혁적 리더십은 여전히 통계적으로 유의미한 효과를 보여주고 있고, 상호작용항 역시 유의미한 효과를 가지고 있다는 것을 보여주고 있다. 이는 변혁적 리더십의 경우, 다른 조건들이 모두 일정하며 거래적 리더십이 해당 조직에 존재하지 않는다고 할 때, 공공봉사동기에 대해 긍정적 효과를 가지고 있다는 것을 의미한다. 반면, 거래적 리더십은 해당 조직 내에 변혁적 리더십이 존재하지 않는다고 하더라도 공공봉사동기에 대해 유의미한 효과를 가지지 않는다는 것을 의미한다. 이는 관료조직 내에 존재할 수 있는 두 가지 유형의 리더십이 공공봉사동기에 미치는 효과의 기제(mechanism)가 상이할 수 있다는 가능성을 시사한다.

그림 2. 거래적 리더십 수준에 따른 변혁적 리더십의 공공봉사동기의 긍정적 응답에 대한 예측확률



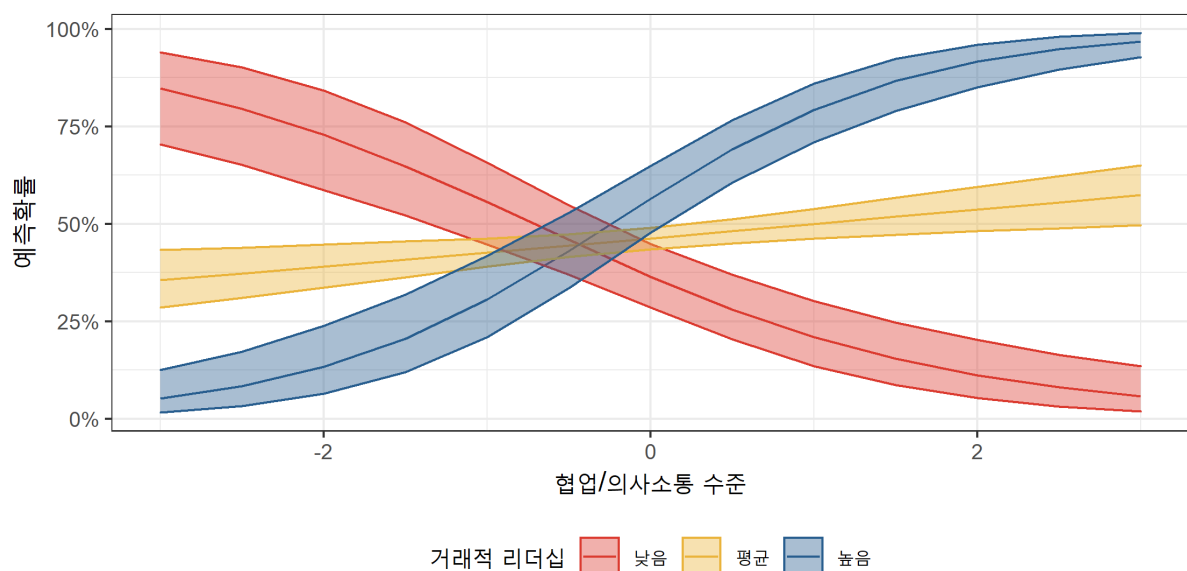
직관적으로 분석 결과를 살펴보기 위하여, 주어진 표본에서 거래적 리더십의 최소값, 평균값, 최대값일 경우 협업 및 의사소통 수준에 따라 공공봉사동기에 관한 문항에 긍정적인 응답을 할 예측확률을 추정하였다. <그림 2>는 거래적 리더십의 변화에 따른 변혁적 리더십의 공공봉사동기의 긍정적 응답에 대한 한계효과와 예측확률의 변화를 보여준다. 거래적 리더십 수준이 낮을 경우에는 서로 다른 변혁적 리더십 수준 간 공공봉사동기의 긍정적 응답에 대한 예측확률이 차별적이지 않은, 신뢰구간이 중첩되어 있는 것을 확인할 수 있다. 거래적 리더십 수준이 어느 정도 증가함에 따라 서로 다른 변혁적 리더십 수준의 응답자들은 차별적인 공공봉사동기의 긍정적 응답의 예측확률을 보이고 있다. 변혁적 리더십 수준이 높은 관료조직의 응답자들은 거래적 리더십이 증가할수록 공공봉사동기에 관해 긍정적 응답을 할 확률이 증가하는 것으로 나타났고, 변혁적 리더십 수준이 낮은 관료조직의 경우 그 반대의 양상이 나타났다. 평균 수준의 변혁적 리더십의 관료조직 응답자들은 거래적 리더십이 증가할 때, 공공봉사동기에 대해 긍정적 응답의 예측확률이 증가하는 양상을 보였다.

거래적 리더십과 변혁적 리더십의 상충관계, 거래적 리더십의 효과가 증가하면 변혁적

리더십의 효과가 감소하거나 혹은 그 반대의 관계가 존재하기 위해서는 변혁적 리더십 수준이 낮은 관료조직에서 거래적 리더십 수준이 증가할수록 예측확률이 증가하거나, 혹은 변혁적 리더십 수준이 높은 관료조직에서 거래적 리더십 수준이 증가할수록 예측확률이 감소하는 양상을 관측하여야 한다. 하지만 <그림 2>는 상충관계에 대한 가설을 기각하고 오히려 두 유형의 리더십이 상보적 관계에 있을 수 있음을 보여주고 있으며, 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 구성향이 보이는 차이를 통해 하나의 관료조직에 두 가지 유형의 리더십이 공존할 경우, 변혁적 리더십이 주요하게 공공봉사동기를 견인하며, 거래적 리더십은 이를 간접적으로 매개하는 상보적 기제의 가능성이 존재함을 확인할 수 있다. 따라서 세 번째 연구가설은 기각되었다.

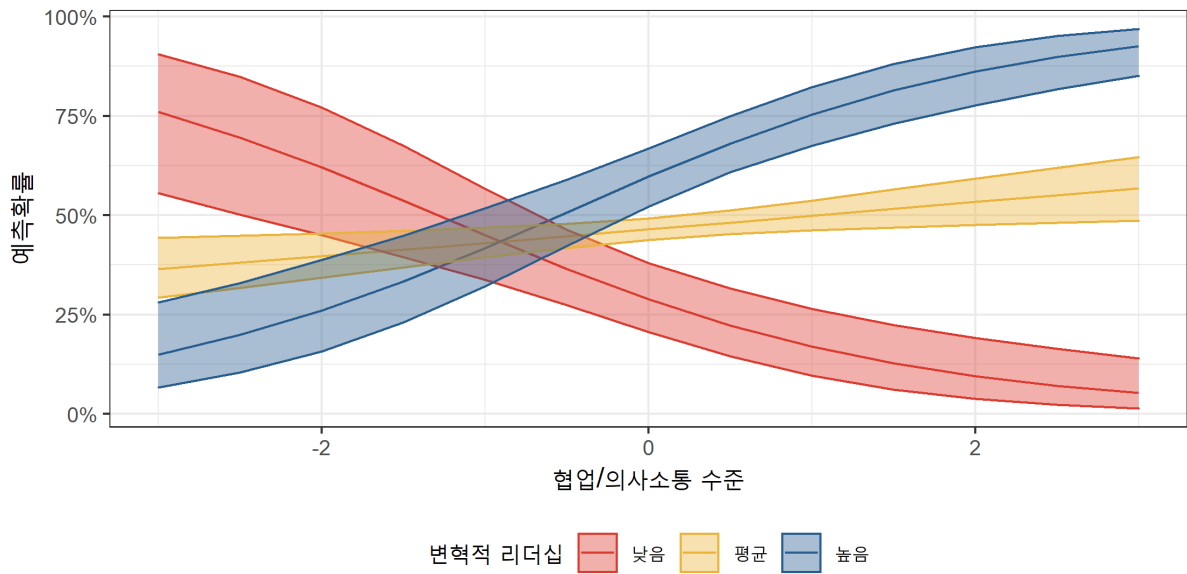
<모델 7>와 <모델 8>은 각각 다섯 번째 연구가설과 여섯 번째 연구가설, 관료조직의 서로 다른 리더십의 유형이 공공봉사동기에 미치는 효과가 조직 내 소통노력에 따라 조건적일 것이라는 가설을 검증하기 위한 경험적 모델이다. 두 모델에서 서로 다른 리더십 유형을 나타내는 변수와 협업 및 의사소통 변수 간의 상호작용은 모두 통계적으로 유의미하게 나타났다. 즉, 두 리더십 유형은 모두 각각 협력 및 의사소통이 0일지라도, 공공봉사동기에 대해 통계적으로 유의미한 긍정적인 효과를 가진다는 것을 보여준다. 상호작용항이 포함된 모델에서 구성향의 효과를 계수값을 통해 직접적으로 해석할 수는 없다. 구성향의 계수값은 상호작용에 포함된 다른 변수의 값이 0일 경우에만 독립적으로 해석될 수 있기 때문이다. 하지만 협력 및 의사소통이 존재하지 않는 가상의 경우를 고려하더라도, 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 각각 독립적으로 공공봉사동기에 대해 긍정적 효과를 가지고 있었으며, <모델 3>에서 살펴볼 수 있듯이 두 리더십은 하나의 관료조직 내에서도 서로의 조건을 일정하게 통제하였을 때에도 공공봉사동기에 통계적으로 유의미한 관계를 가지는 것을 확인할 수 있다. 즉, 리더십이 공공봉사동기를 견인하는 주요한 결정요인일 수 있다는 선행연구들의 이론적 기대와 부합하는 결과를 확인하였다.

그림 3. 협업/의사소통 수준에 따른 거래적 리더십의 공공봉사동기의 긍정적 응답에 대한 예측확률



<그림 3>는 소속된 조직의 거래적 리더십이 낮다고 응답한 응답자들의 경우 협업 및 의사소통의 수준이 높아지더라도 공공봉사동기에 대해 긍정적으로 응답할 확률이 감소할 것으로 나타났으며, 평균 혹은 높은 수준의 거래적 리더십의 조직원들의 경우, 협력 및 의사소통 수준이 증가할수록 공공봉사동기에 대해 긍정적 응답을 할 확률이 증가하는 것을 확인할 수 있다.

그림 4 협업/의사소통 수준에 따른 변혁적 리더십의 공공봉사동기의 긍정적 응답에 대한 예측확률



<그림 4>는 소속된 조직의 변혁적 리더십이 낮다고 응답한 응답자들의 경우 협업 및 의사소통의 수준이 높아지더라도 공공봉사동기에 대해 긍정적으로 응답할 확률이 감소할 것으로 나타났으며, 평균 혹은 높은 수준의 변혁적 리더십의 조직원들의 경우, 협력 및 의사소통 수준이 증가할수록 공공봉사동기에 대해 긍정적 응답을 할 확률이 증가하는 것을 확인할 수 있다. 다만 협업 및 의사소통 수준이 현저하게 낮은 관료조직에서는 거래적 리더십에 비하여 변혁적 리더십의 경우 최소 수준과 평균 수준이 공공봉사동기의 긍정적 응답에 미치는 영향력이 상대적으로 차별적이지 않은 것으로 나타났다.

V. 결론 및 정책적 함의

본 연구는 공공부문에서의 조직 내 리더십과 의사소통 노력이 조직구성원들의 공공봉사동기에 미치는 영향을 탐색하고 있다. 공공봉사동기는 사회문제에 관심을 갖고 문제 해결을 위해 적극적으로 개입하며 친사회적 정책과정에 참여하려 하는 개인의 성향이며, 조직구성원들이 높은 공공봉사동기를 보유하면 업무효율과 조직성고가 향상될 것으로 기대된다. 기존 연구들은 공공봉사동기 제고 여부는 리더십 유형에 따라 상이해지며, 주로 공공봉사동기와 유사한 구성요소를 공유하는 변혁적 리더십이 공공봉사동기를 제고할 수 있다고 본다. 한편, 기존 연구들이 엄밀하게 조직 내 의사소통에 주목하고 있지는 않으나 리더십과 조직 내 의사소통이 상보적 관계이며, 공공봉사동기를 제고하는 데에 관리자와 비관리자 간의 가치 일치가 중요하다고 설명한다. 따라서 본 연구는 기존 연구에 더하여 서로 다른 리더십 유형이 조직 내 의사소통 수준에 따라 조건적으로 공공봉사동기에 영향을 미칠 수 있을 것이라고 주장한다.

본 연구의 가설을 경험적으로 검증하기 위하여 공공봉사동기에 대한 긍정적인 응답 여부를 이항종속변수로 일련의 설명 변수들과의 관계를 로지스틱 이항 회귀모델로 분석하였다. 분석 결과, 본 연구의 가설 중 변혁적 리더십과 의사소통이 공공봉사동기에 미치는 긍정적 영향력은 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 또한, 각 리더십 유형이 공공봉사동기에 미치는 효과는 의사소통 수준에 따라 조건적인 것으로 나타났다. 각 리더십 유형도 서로에게 조건적으로 공공봉사동기에 유의미한 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 하지만 기대와는 달리 거래적 리더십과 공공봉사동기 간의 관계는 긍정적인 것으로 나타났으며, 거래적 리더십과 변혁적 리더십 간의 상호작용은 유의미한 반면, 거래적 리더십의 독립적인 효과는 통계적으로 유의미하지 않았다. 이 같은 결과는 거래적 리더십 단독으로는 공공봉사동기를 제고하기 어려우나 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 공존하는 경우, 서로 상보적인 영향을 미친다는 추론을 가능하게 한다. 즉, 두 리더십 유형이 공존하면, 변혁적 리더십의 주도적 영향으로 거래적 리더십 역시 공공봉사동기를 제고할 수 있다. 그리고 이러한 양상은 조직 내 의사소통 수준이 높아질수록 더욱 강하게 나타나 두 리더십 유형 모두가 공공봉사동기를 제고하는 결과로 이어졌다. 이는 변혁적 리더십이 공공봉사동기 제고에 영향을 미친다는 기존 연구들의 주장을 강화하고 있다. 동시에 거래적 리더십 역시 특정 조건 하에서 공공봉사동기를 촉진할 수 있음을 밝혔다.

경험적 분석을 바탕으로 본 연구는 조직 내 의사소통이 리더십 유형과 공공봉사동기간 관계에 있어 조절 효과가 있음을 검증하였으며, 이는 공공봉사동기 및 리더십을 활용한 기존 연구에 있어 유용한 시사점을 도출한다. 우선 기존 연구들이 엄밀하게 고려하지 않았던 의사소통 변수를 활용하여 그 조절효과를 탐색하였다. 의사소통이 빈번하고 원활하게 발생하는 조직은 리더십 유형과 관계없이 공공봉사동기를 제고할 수 있으며, 기존 연구에서 모호하게 다뤄지던 의사소통의 역할을 확인하였다.

또한 리더십 수준이 낮은 경우에는 유형에 관계없이 의사소통 조절 효과가 사라질 수 있다는 것을 확인했다. 이는 리더십이 제대로 운용되지 않는 경우, 즉 적합한 성과를 제시하지도 창의적이고 자율적인 업무환경을 제공하지도 못하는 경우, 오히려 빈번한 의사소통이 공공봉사동기를 제고하는 리더십의 효과를 감소시키는 것으로 볼 수 있다. 따라서 무능력한 리더가 관리하는 조직은 의사소통 수준과 무관하게 조직구성원의 공공봉사동기가 촉진되기 어렵다고 설명할 수 있다. 이러한 결과는 공공조직의 관리자가 추구하는 리더십을 명확히 정의하고 효과적으로 조직을 운용할 수 있는 능력을 갖춰야 한다는 것을 시사한다.

본 연구의 결과는 공급자인 관리자 측면과 수요자인 조직구성원 측면에서 다음과 같은 정책적

함의를 제공한다. 우선 공급자 측면에서, 위계적이고 지시적인 거래적 리더십이 무조건 문제가 되는 것은 아니다. 일부 거래적 리더십이 조직성과와 공무원 업무동기를 저해한다는 우려가 있으나, 본 연구에서는 의사소통이 원활하고 활발하게 이루어지는 조직이라면 이러한 우려를 불식시킬 수 있음을 확인했다. 물론, 과도한 효율성을 추구하고 거래 조건을 통해 업무동기를 제고하는 시도는 공공부문에서 바람직하지 않을 수 있다. 하지만 거래적 리더십은 변혁적 리더십을 보완하여 조직구성원이 업무 성과에 대해 보다 큰 보람을 느끼고 업무 몰입도를 촉진시킬 수 있다. 따라서 거래적 리더십이 지양해야 하는 리더십이 아니며 업무자율도와 조직구성원의 자유도를 증진시키는 변혁적 리더십을 보완하는 역할로써 의의가 있음을 밝혔다. 그러므로 조직 관리자가 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 적절하게 활용한다면, 원활하고 효율적인 조직관리가 가능할 것이라고 예상된다.

수요자인 조직구성원 측면에서는, 공공조직의 업무 환경이 단순히 안정적이고 용이한 직장이라고 여겨지는 것보다 구성원들이 이행하는 업무가 사회를 더 좋은 방향으로 바꾸고 있다는 확신이 들게 만들 때, 공무원의 적극적 개입도를 높이는 공공봉사동기가 증가하고 이것이 업무 효율과 조직 성과 제고로 이어질 수 있다. 그리고 구성원들이 몸담은 조직이 사회 공헌적 가치가 있는 업무를 수행하고 있다는 의식은 리더, 즉 관리자와 여타 구성원 간의 조직 내 의사소통을 통해 더욱 공고화할 수 있다. 따라서 조직관리자가 창의성과 도전의식, 자유로운 업무환경을 촉진하는 변혁적 리더십을 추구하는 동시에 성과에 따른 명확한 보상을 제공하고 의사소통 수준을 증대시키면 조직구성원의 공공봉사동기가 증가하고 나아가 업무효율을 제고할 수 있을 것이다.

본 연구는 공공봉사동기에 있어 긍정적 역할을 할 수 있는 리더십 효과와 의사소통의 조절 효과를 검증하는 데에 그 의의가 있으며, 의사소통을 여타 연구와 달리 변수로 활용했다는 이론적 기여가 있다. 하지만 다음과 같은 한계점 역시 존재한다. 첫째, 본 연구는 한국행정연구원에서 제공하는 설문 자료를 바탕으로 구성되었다. 따라서 설문응답자의 주관성이 자료에 포함되었음을 배제할 수 없으며, 한국행정연구원이 제공한 이차자료를 활용하였으므로 연구에 적합한 변수를 구성하지 못했다. 공공봉사동기의 경우, 본 설문 문항은 공공봉사동기의 여러 하위차원을 고려하지 않고 있다. 따라서 공공봉사동기의 세가지 하위차원을 고려하여 더 세분화한 설문문항을 구성하여 후속연구를 한다면 더 신뢰할 수 있는 연구 결과를 획득할 수 있을 것이다. 둘째로, 본 연구는 공공조직의 이질성을 고려하지 않고 있다. 예를 들어, 중앙부처와 지방자치단체는 서로 이질적인 조직특성을 갖추고 있을 가능성이 있다. 이에 따라 공무원, 즉 조직구성원의 내적 업무동기나 관리자에게 유효한 리더십 역시 달라질 수 있다. 따라서 향후 중앙부처와 지방자치단체를 구분하여 연구를 발전시킨다면 더욱 질 좋은 연구결과를 얻을 수 있을 것이다.

참고문헌

- Andersen, Eskil Heinesen Lotte Bøgh & Lene Holm Pedersen. 2014. “How Does Public Service Motivation among Teachers Affect Student Performance in Schools?” *Journal of Public Administration Research and Theory* 24(3): 651–71.
- Andersen, Anne Mette Kjeldsen Lotte Bøgh, Torben Beck Jørgensen Lene Holm Pedersen & Karsten Vrangbæk. 2013. “Public Service Motivation and Public Values: Conceptual and Empirical Relationships.” *American Review of Public Administration* 43(3): 292–311.
- Bakker, Arnold B. 2015. “A Job Demands–Resources Approach to Public Service Motivation.” *Public Administration Review* 75(5): 723–32.
- Bass, Bernard M. 1998. *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bellé, Nicola. 2012. “Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance.” *Public Administration Review* 73(1): 143–53.
- Bozeman, Barry & Xuhong Su. 2015. “Public Service Motivation Concepts and Theory: A Critique.” *Public Administration Review* 75(5): 700–710.
- Brambor, Thomas, William Roberts Clark & Matt Golder. 2006. “Understanding Interaction Models: Improving Empirical Analyses.” *Political Analysis* 14(1): 63–82.
- Burns, James MacGregor. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caillier, James Gerard. 2015. “Transformational Leadership and Whistle-Blowing Attitudes: Is This Relationship Mediated by Organizational Commitment and Public Service Motivation?” *The American Review of Public Administration* 45(4): 458–75.
- Gailmard, Sean. 2010. “Politics, Principal-Agent Problems, and Public Service Motivation.” *International Public Management Journal* 13(1): 35–45.
- Gerring, John. 1999. “What Makes a Concept Good? A Criterial Framework for Understanding Concept Formation in the Social Sciences.” *Polity* 31(3): 357–93.
- Heckhausen, Jutta & Heinz Heckhausen, eds. 2008. *Motivation and Action*. Cambridge University Press.
- Hondeghem, Annie & James L. Perry. 2009. “EGPA Symposium on Public Service Motivation and Performance: Introduction.” *International Review of Administrative Sciences* 75(1): 5–9.
- Im, Jesse W. Campbell Tobin & Jisu Jeong. 2016. “Commitment Intensity in Public Organizations: Performance, Innovation, Leadership, and PSM.” *Review of Public Personnel Administration* 36(3): 219–39.

- Jensen, Ulrich Thy, Lotte Bøgh Andersen & Christian Bøtcher Jacobsen. 2019. "Only When We Agree! How Value Congruence Moderates the Impact of Goal-oriented Leadership on Public Service Motivation." *Public Administration Review* 79(1): 12–24.
- Jin, Myung H., Bruce D. McDonald, Jaehee Park & Kang Yang Trevor Yu. 2019. "Making Public Service Motivation Count for Increasing Organizational Fit: The Role of Followership Behavior and Leader Support as a Causal Mechanism." *International Review of Administrative Sciences* 85(1): 98–115.
- Jo, Samsup & Sung Wook Shim. 2005. "Paradigm Shift of Employee Communication: The Effect of Management Communication on Trusting Relationships." *Public relations review* 31(2): 277–80.
- Jones, G. R. 1996. "Transaction Costs, Property Rights and Organizational Culture: An Exchange Perspective." *Administrative Science Quarterly* 28(3): 454–67.
- King, Gary, Michael Tomz & Jason Wittenberg. 2000. "Making the Most of Statistical Analyses: Improving Interpretation and Presentation." *American Journal of Political Science* 44(2): 341–55.
- Kroll, Alexander & Dominik Vogel. 2014. "The PSM–Leadership Fit: A Model of Performance Information Use." *Public administration* 92(4): 974–91.
- Moynihan, Donald P. & Sanjay K. Pandey. 2007. "The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation." *Public Administration Review* 67(1): 40–53.
- Oberfield, Zachary W. 2012. "Public Management in Time: A Longitudinal Examination of the Full Range of Leadership Theory." *Journal of Public Administration Research and Theory* 24(2): 407–29.
- Odumeru, J. A. & I. G. Ogbonna. 2013. "Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature." *International review of management and business research* 2(2): 355–61.
- Ogorzalek, Thomas, Spencer Piston & Luisa Godinez Puig. 2020. "Nationally Poor, Locally Rich: Income and Local Context in the 2016 Presidential Election." *Electoral Studies* 67: 102068.
- Ospina, Sonia M. 2017. "Collective Leadership and Context in Public Administration: Bridging Public Leadership Research and Leadership Studies." *Public Administration Review* 77(2): 275–87.
- Paarlberg, Laurie E. & Bob Lavigna. 2010. "Transformational Leadership and Public Service Motivation: Driving Individual and Organizational Performance." *Public Administration Review* 70(5): 710–18.
- Paarlberg, Laurie E, James L. Perry & Annie Hondeghem. 2008. "From Theory to Practice: Strategies for Applying Public Service Motivation." In *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, eds. James L. Perry and Annie Hondeghem. Oxford university press on demand, 268–93.

- Pandey, Sanjay K., Bradley E. Wright & Donald P. Moynihan. 2008. "Public Service Motivation and Interpersonal Citizenship Behavior in Public Organizations: Testing a Preliminary Model." *International Public Management Journal* 11(1): 89–108.
- Park, Minsung & Hal G. Rainey. 2008. "Leadership and Public Service Motivation in US Federal Agencies." *International public management journal* 11(1): 109-142. 11(1): 109–42.
- Park, Soo Hyun, Jeong-Nam Kim & Arunima Krishna. 2014. "Bottom-up Building of an Innovative Organization: Motivating Employee Intrapreneurship and Scouting and Their Strategic Value." *Management Communication Quarterly* 28(4): 531–60.
- Perry, James L. 1996. "Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity." *Journal of Public Administration Research and Theory* 6(1): 5–24.
- Perry, James L. & Lois Recascino Wise. 1990. "The Motivational Bases of Public Service." *Public Administration Review* 50(3): 367.
- Rainey, H. G. & P. Steinbauer. 1999. "Gallopig Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations." *Journal of Public Administration Research and Theory* 9(1): 1–32.
- Ritz, Gene A. Brewer Adrian & Oliver Neumann. 2016. "Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook." *Public Administration Review* 76(3): 414–26.
- Robbins, Stephen P. & Mary Coulter. 2007. *Management. 9th ed.* London: Prentice-Hall.
- Schott, C. & J.L.J. Pronk. 2014. "Investigating and Explaining Organizational Antecedents of PSM." *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* 2(1): 28–56.
- Suh, Jiwon, James Harrington & Doug Goodman. 2018. "Understanding the Link Between Organizational Communication and Innovation: An Examination of Public, Nonprofit, and For-Profit Organizations in South Korea." *Public Personnel Management* 47(2): 217–44.
- Trottier, Montgomery Van Wart Tracey & XiaoHu Wang. 2008. "Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations." *Public Administration Review* 68(2): 319–33.
- Van Wart, Montgomery. 2013. "Administrative Leadership Theory: A Reassessment after 10 Years." *Public Administration* 91(3): 521–43.
- Vandenabeele, Wouter. 2007. "Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation." *Public Management Review* 9(4): 545–56.
- . 2011. "Who Wants to Deliver Public Service? Do Institutional Antecedents of Public Service Motivation Provide an Answer?" *Review of public personnel administration* 31(1): 87–107.

- Vogel, Rick & Doris Masal. 2015. "Public Leadership: A Review of the Literature and Framework for Future Research." *Public Management Review* 17(8): 1165-89.
- Warrilow, S. 2012. "Transformational Leadership Theory-The 4 Key Components in Leading Change & Managing Change." *Harvard Business Review* 2(3): 101-4.
- Wright, Bradley E., Donald P. Moynihan & Sanjay K. Pandey. 2012. "Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence." *Public Administration Review* 72(2): 206-15.
- Yukl, Gary. 2012. "Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention." *Academy of Management Perspectives* 26(4): 66-85.
- 강수돌. 2010. "변혁적 리더십, 거래적 리더십과 직무만족: 내재적 동기부여의 매개효과." *인적자원개발연구* 13(2): 21-40.
- 강지선·김국진. 2019. "조직몰입, 공공봉사동기, 혁신지향문화가 공무원의 혁신행동에 미치는 영향: 관리자와 비관리자 간 커뮤니케이션의 조절효과 차이를 중심으로." *한국행정연구* 28(2): 225-59.
- 강혜진·차세영. 2021. "변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: PSM의 매개효과와 목표모호성의 조절효과를 중심으로." *한국사회와 행정연구* 32(1): 1-24.
- 금용주·송건섭. 2014. "변혁적거래적 리더십이 조직성과에 미치는 영향." *한국행정논집* 26(1): 53-76.
- 김상묵·노종호. 2018. "공무원의 공공봉사동기와 인적자원관리." *한국인사행정학회보* 17(3): 145-74.
- 김서용·조성수·박병주. 2010. "공직동기(PSM)의 선행요인: 사회화 요인의 비교분석." *한국행정학보* 44(1): 143-77.
- 김영은·심동철·김상묵. 2018. "공공기관의 조직가치가 공공봉사동기와 업무열의에 미치는 영향." *한국행정학보* 52(4): 55-85.
- 김영환·최성배·장석준. 2019. "리더십 유형에 따른 과업행동, 서비스 지향성 및 커뮤니케이션 유형의 관계성 연구." *사회과학연구* 26(2): 144-70.
- 김재형·김성엽·오수연·박성민. 2020. "공직 내 변혁적리더십과 공무원의 적극행정과의 관계성 연구: 행태적 매개효과 및 채용제도와 직급의 조절효과를 중심으로." *한국사회와 행정연구* 31(3): 161-95.
- 김지수·윤수재. 2019. "변혁적 리더십이 공공봉사동기를 매개로 혁신행동에 미치는 영향분석: 지방자치단체 공무원을 중심으로." *한국인사행정학회보* 18(4): 53-74.
- 김호정. 2020. "공공봉사동기(PSM)와 리더십의 관계." *한국행정학보* 54(2): 257-84.
- 노종호. 2016. "공무원의 성과급과 공공봉사동기가 직무성과에 미치는 영향분석." *한국인사행정학회보* 15(2): 93-122.
- 류병곤·류은영. 2013. "변혁적/거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향." *GRI 연구논총* 15(3): 239-62.

- 류종용·이창원. 2016. “우리나라 공무원의 변혁적리더십, 거래적리더십과 공공봉사동기가 하급공무원의 조직시민행동에 미치는 영향.” **정책분석평가학회보** 26(3): 137-61.
- 문계완·최석봉·문재승. 2009. “리더십 유형과 조직문화가 혁신행동에 미치는 영향.” **산업경제연구** 22(6): 3289-3320.
- 박현욱. 2020. “변혁적 리더십이 조직성파에 미치는 영향: 조직 내 협력의 매개효과를 중심으로.” **행정논총** 58(1): 215-43.
- 서정석·김병근. 2017. “변혁적, 거래적 리더십이 연구개발조직 구성원의 창의성에 미치는 영향.” **기술혁신학회지** 20(3): 684-708.
- 신현중. 2014. “구성체 타당도 검증과 요인분석.” **한국정책과학학회보** 18(2): 217-34.
- 윤병훈·최웅렬. 2013. “해양경찰의 조직문화와 공공봉사동기(PSM)간 영향관계.” **한국경찰연구** 12(3): 173-96.
- 이강문. 2017. “공공봉사동기가 직무만족 및 인지된 직무성파에 미치는 영향에 관한 연구.” **지역산업연구** 40(4): 51-71.
- 이강욱·손태원. 2004. “변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구.” **대한경영학회지** (45): 1571-94.
- 이근주. 2005. “PSM과 공무원의 업무 성과.” **한국사회와 행정연구** 16(1): 81-104.
- 이순목·윤창영·이민형·정선호. 2016. “탐색적 요인분석: 어떻게 달라지나?” **한국심리학회지** 35(1): 217.
- 이원희. 2018. “한국 공무원에 대한 새로운 인식: 불신과 부패의 대상인가?” **한국사회와 행정연구** 28(4): 61-82.
- 이하영·오민지·이수영. 2017. “조직적 요인이 공무원의 공공봉사동기에 미치는 영향에 관한 연구.” **한국인사행정학회보** 16(3): 53-91.
- 이혜윤. 2017. “공기업과 준정부기관 종사자들의 공공봉사동기(PSM)와 직무동기요인이 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구.” **한국행정학보** 51(2): 349-88.
- 임재영·문국경. 2019. “공공봉사동기와 직무성파: 조직구조의 조절효과를 중심으로.” **한국행정논집** 31(2): 231-51.
- 임재영·문국경, 조혜진. 2019a. “공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향 그리고 거래적·변혁적 리더십의 조절효과.” **한국사회와 행정연구** 30(2): 31-53.
- . 2019b. “공공봉사동기와 조직문화의 적합성이 조직몰입에 미치는 영향.” **한국조직학회보** 16(2): 1-34.
- 전대성·이수영. 2015. “도구변수 분석을 통한 공공봉사동기(PSM)의 특성에 관한 연구.” **한국정책학회보** 24(3): 317-46.
- 정재호·최규현. 2020. “공무원의 공공봉사동기(PSM)가 조직효과성에 미치는 영향: 내적보상과 외적보상의 조절효과를 중심으로.” **정부학연구** 26(1): 183-215.
- 정지용·김지수. 2020. “리더십이 공공봉사동기와 분배의 공정성을 매개로 혁신행동에 미치는 영향:

- 중앙-지방 공무원 간 비교를 중심으로.” **한국조직학회보** 17(1): 63-86.
- 조광래·박미경·이홍재. 2016. “변혁적 리더십과 업무성과 간의 관계에서 커뮤니케이션의 매개효과: 경찰공무원의 인식을 중심으로.” **한국공공관리학보** 30(1): 1-25.
- 조태준·윤수재. 2009. “공공서비스동기(Public Service Motivation)와 성과 간 관계에 대한 연구.” **한국행정연구** 18(1): 223-52.
- 최예나. 2018. “지방정부 공무원들의 공공서비스동기와 공직가치가 조직성과에 미치는 영향연구.” **한국자치행정학보** 32(2): 123-242.
- 표선영. 2013. “조직문화와 업무특성이 공공봉사동기에 미치는 영향.” **경찰학연구** 13(2): 191-216.
- 한국행정연구원. 2021. “2020년 공직생활 실태조사.”
- 한에스더·이근주. 2012. “조직경험과 업무특성이 PSM(공공봉사동기)에 미치는 영향에 대한 분석.” **행정논총** 50(2): 89-112.

Appendix

표 A1. 주요 설명변수: 조직 내 리더십 유형에 따른 요인분석 (Cronbach's α : 0.929)

	문항	요인1	요인2	변량
거래적 리더십	나의 상급자는 목표가 달성될 경우 내가 받게 될 보상/이익에 대해 잘 이해시켜 준다.	0.42	0.815	1.964
	나의 상급자는 업무성과에 따른 보상/이익을 얻기 위해 내가 어떻게 해야 하는지를 구체적으로 알려준다.	0.421	0.824	
변혁적 리더십	나의 상급자는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다	0.667	0.538	2.057
	나의 상급자는 내가 새로운 시각에 업무를 수행할 수 있도록 장려한다.	0.825	0.384	
	나의 상급자는 나 자신이 스스로 개발해 나가도록 도와준다.	0.76	0.43	

표 A2. 주요 설명변수: 조직 내 협력 및 의사소통에 대한 요인분석 (Cronbach's α : 0.836)

	문항	요인1	변량
협업/의사소통	우리 기관에서는 업무상 협조가 필요한 경우 부서 간 협업이 대체로 원활하다.	0.789	1.891
	우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 상하 간(수직적) 의사소통이 원활하다.	0.795	
	우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 직원 간(수평적) 의사소통이 원활하다.	0.797	

표 A3. 기타 설명변수: 성과관리에 대한 요인분석 (Cronbach's α : 0.878)

	문항	요인1	변량
성과관리	우리 기관은 비용절감을 하고 있다.	0.698	2.168
	우리 기관의 성과는 꾸준히 향상되고 있다.	0.929	
	우리 기관 성과의 질은 개선되고 있다.	0.904	

표 A4. 기타 설명변수: 조직문화에 대한 요인분석 (Cronbach's α : 0.839)

	문항	요인1	요인2	변량
거래적 조직	우리 기관은 계획수립/목표설정/목표달성을 강조한다.	0.767		1.388

문화	우리 기관은 경쟁력/성과/실적을 중시한다.	0.720		
변혁적 조직 문화	우리 기관은 창의성/혁신성/도전을 강조한다	0.382	0.695	1.868
	우리 기관은 새로운 도전과제 해결을 위해 직원들의 직관/통찰력, 성장을 중시한다.		0.885	
	우리 기관은 참여/협력/신뢰를 강조한다		0.684	