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 분석한다.

Abstract

Abstract should be here.

### 소통의 리더십: 리더십과 의사소통이 공공봉사동기에 미치는 영향[[1]](#footnote-1)

**서 론**

**공공봉사동기의 결정요인에 대한 선행연구 검토**

**연구의 가설 및 설계**

연구가설

연구가설에 관한 이론적 전개는 이 부분에 삽입.

...

본 연구는 한국의 관료조직에서 나타나는 리더십이 조직 내 소통 노력에 따라 개별 관료의 공공봉사동기에 미치는 효과를 분석하고자 한다.

첫 번째 가설을 유도하기 위한 기존 연구로부터의 정리:

**가설 1. 관료조직이 거래적 리더십(transactional leadership)에 따라 운영될수록, 조직원들의 공공봉사동기 수준이 증가한다.**

두 번째 가설을 유도하기 위한 기존 연구로부터의 정리:

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

추가가설 필요: 협업/의사소통 변수와 공공봉사동기 간의 관계

* 이론적 논의 부분에서 리더십과 협업/의사소통을 우리가 왜 엮어야 하는지에 대한 이론적 설명도 필요.

세 번째 가설을 유도하기 위한 기존 연구로부터의/그리고 독자적인 논리의 전개:

**가설 3. 관료조직의 거래적 리더십이 공공봉사동기에 미치는효과는 조직 내 소통노력이 증진될수록 증가한다.**

네 번째 가설을 유도하기 위한 기존 연구로부터의/그리고 독자적인 논리의 전개

**가설 4. 관료조직의 변혁적 리더십이 공공봉사동기에 미치는 효과는 조직 내 소통노력이 증진될수록 증가한다.**

다섯 번째 가설을 유도하기 위한 기존 연구로부터의/그리고 독자적인 논리의 전개:

**가설 5. 조직 내에서 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 상충 관계(trade-offs)에 있다.**

연구설계

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 한국행정연구원가 주관하여 ㈜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.

*공직생활실태조사 자료에 대한 대략적 기술 (표집방법/조사대상/응답률 등)*

본 연구는 통계모델을 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. 본 연구에서는 조직 내 리더십과 소통의 노력이 조직 구성원의 공공봉사동기에 미치는 효과를 살펴보는 데 목적이 있다. 따라서 5점 척도로 측정된 6개의 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. 종속변수: 이항변수로 재코딩한 공공봉사동기   
"나는 정책과정에 참여해 사회적으로 의미있는 일을 하는 것에 보람을 느낀다.

Chart, bar chart

Description automatically generated

모델에 사용되는 주요 예측변수로는 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 ~~~~ (이론적 정의) 한 리더십을 의미한다 (인용). 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 ~~~~~ (이론적 정의) 하는 리더십을 의미한다. 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. | 인용 |
| 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 |  |
| Q19\_6 | 나의 상급자는 내가 새로운 시각에 업무를 수행할 수 있도록 장려한다. |  |
| 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. |  |
| Q23\_2 | 우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 상하 간(수직적) 의사소통이 원활하다 |  |
| Q23\_3 | 우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 직원 간(수평적) 의사소통이 원활하다 |  |
| 성과관리 | Q24\_1 | 우리 기관은 비용절감을 하고 있다. |  |
| 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. |  |
| 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 |  |

**타당도 검증**

표 2. 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 |

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.

그림 2. 거래적 리더십과 변혁적 리더십에 대한 요인적재량의 산점도

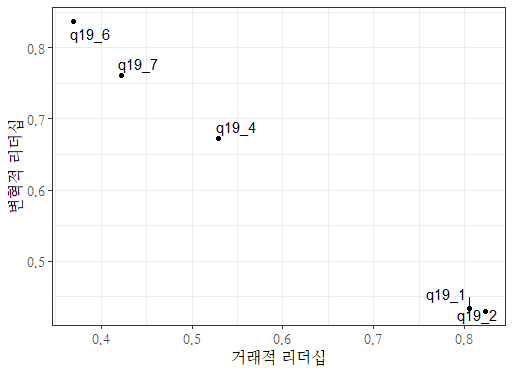


표 3. 주요 설명변수: 조직 내 협력 및 의사소통에 대한 요인분석 (Cronbach’s α: 0.836)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 문항 | 요인1 | 변량 |
| 협업/  의사  소통 | 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 4. 기타 설명변수: 성과관리에 대한 요인분석 (Cronbach’s α: 0.878)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 문항 | 요인1 | 변량 |
| 성과 관리 | 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 5. 기타 설명변수: 조직문화에 대한 요인분석 (Cronbach’s α: 0.839)

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

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 <표 3>을 기준으로 개별 응답자 의 각 항목에 대한 응답을 요인2에 해당하는 가중치로 곱한 뒤 더해준 결과를 표준화한 값이 된다 (신현중 2014; 이순묵 et al. 2016).

<표 7>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. 성별은 여성을 1, 남성을 0으로 하는 이항변수이며, 연령은 20대, 30대, 40대, 그리고 50대 이상으로 4개의 값을 갖는 분류형 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 6. 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 | 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 |

**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 한계효과(marginal effects)와 예측확률의 변화로 시각화하여 제시한다 (King, Tomz, and Wittenberg 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.

**경험 분석**

본 연구는 한국의 관료조직에서 나타나는 리더십과 조직 내 소통 노력이 개별 관료의 공공봉사동기에 미치는 효과에 관한 네 가지 가설을 제시하고 이를 경험적으로 검증하고자 한다. 자료는 한국행정연구원이 주관하여 ㈜리서치앤리서치가 조사한 2020년 「공직생활실태조사」 자료로, 중앙행정기관 및 광역지방자치단체의 공무원을 대상으로 정부의 인력관리 및 조직운영 등에 대한 인식을 묻는 설문항들을 포함하고 있다.

표 7. 공공봉사동기에 대한 로지스틱 회귀모델  
“사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다.”

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 모델1 | 모델2 | 모델3 | 모델4 |
| 거래적 리더십 | 0.08\*  (0.04) | 0.09\*  (0.04) | 0.08\*  (0.04) | 0.07  (0.04) |
| 변혁적 리더십 | 0.12\*\*  (0.04) | 0.12\*\*  (0.04) | 0.15\*\*\*  (0.04) | 0.13\*\*\*  (0.04) |
| 협업/의사소통 | 0.13\*  (0.05) | 0.15\*\*  (0.05) | 0.14\*\*  (0.05) | 0.13\*  (0.05) |
| 거래적 리더십  ×협업/의사소통 |  | 0.21\*\*\*  (0.03) |  |  |
| 변혁적 리더십  ×협업/의사소통 |  |  | 0.16\*\*\*  (0.03) |  |
| 거래적 리더십  ×변혁적 리더십 |  |  |  | 0.06\*  (0.03) |
| 성과관리 | 0.27\*\*\*  (0.05) | 0.27\*\*\*  (0.05) | 0.27\*\*\*  (0.05) | 0.27\*\*\*  (0.05) |
| 거래적 조직문화 | 0.24\*\*\*  (0.04) | 0.22\*\*\*  (0.04) | 0.23\*\*\*  (0.04) | 0.24\*\*\*  (0.04) |
| 변혁적 조직문화 | 0.15\*\*\*  (0.04) | 0.14\*\*  (0.04) | 0.15\*\*\*  (0.04) | 0.15\*\*\*  (0.04) |
| 성별 (여성 = 1) | -0.44\*\*\*  (0.07) | -0.43\*\*\*  (0.07) | -0.44\*\*\*  (0.07) | -0.44\*\*\*  (0.07) |
| 연령 () | 0.26\*\*\*  (0.05) | 0.27\*\*\*  (0.05) | 0.25\*\*\*  (0.05) | 0.26\*\*\*  (0.05) |
| 혼인상태 | 0.28\*\*  (0.10) | 0.29\*\*  (0.10) | 0.28\*\*  (0.10) | 0.28\*\*  (0.10) |
| 자녀의 수 | 0.06  (0.05) | 0.06  (0.05) | 0.06  (0.05) | 0.06  (0.05) |
| 현재 학력 | 0.09  (0.05) | 0.08  (0.05) | 0.09  (0.05) | 0.09  (0.05) |
| 현재 직급 | -0.09\*\*  (0.03) | -0.09\*\*  (0.03) | -0.09\*\*  (0.03) | -0.09\*\*  (0.03) |
| 주평균 근무시간 | -0.10  (0.13) | -0.09  (0.13) | -0.09  (0.13) | -0.10  (0.13) |
| 주평균 초과근무시간 | 0.08  (0.07) | 0.07  (0.08) | 0.07  (0.08) | 0.08 |
| (상수항) | -0.33  (0.51) | -0.40  (0.52) | -0.37  (0.51) | -0.31  (0.51) |
| AIC | 5390.05 | 5354.74 | 5367.84 | 5387.33 |
| BIC | 5485.69 | 5456.74 | 5469.84 | 5489.33 |
| Log Likelihood | -2680.03 | -2661.37 | -2667.92 | -2677.66 |
| Deviance | 5360.05 | 5322.74 | 5335.84 | 5355.33 |
| Num. obs. | 4339 | 4339 | 4339 | 4339 |
| Note: \*\*\*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.”에 대해 “매우 그렇다” 또는 “그렇다”라고 응답한 경우를 설명하기 위한 이항로지스틱 회귀분석 결과를 제시하고 있다. <모델 1>은 첫 번째 가설과 두 번째 가설을 검정하기 위한 모델로, 공공봉사동기에 영향을 미칠 수 있는 다른 요인들―성과 관리, 조직문화, 그리고 응답자의 인구통계학적 요인들(성별, 연량, 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 주요 예측변수인 거래적 리더십과 변혁적 리더십, 그리고 협업 및 의사소통 변수가 모두 통계적으로 유의미하며, 1 표준편차가 증가할 때, 공공봉사동기에 있어 긍정적으로 응답할 확률이 각각 8%, 12%, 13% 증가한다는 것을 보여준다. 즉, **첫 번째 가설인 관료조직이 거래적 리더십(transactional leadership)에 따라 운영될수록, 조직원들의 공공봉사동기 수준이 증가한다**는 주장과 두 번째 가설인 **관료조직이 변혁적 리더십(transactional leadership)에 따라 운영될수록, 조직원들의 공공봉사동기 수준이 증가한다**는 이론적 주장 모두 충분한 경험적 근거를 확보하였다. 마찬가지로 협업 및 의사소통도 다른 조건들이 모두 일정할 때, 공공봉사동기에 대해 긍정적으로 응답할 가능성을 제고하는 것으로 나타났다.

<모델 2>와 <모델 3>은 각각 **관료조직의 거래적 리더십 공공봉사동기에 미치는 효과는 조직 내 소통노력에 따라 조건적으로 증가한다**는 가설과 **관료조직의 거래적 리더십이 공공봉사동기에 미치는 효과는 조직 내 소통노력에 따라 조건적으로 증가한다는 가설**을 검증하기 위한 경험적 모델이다. <모델 2>와 <모델 3> 모두에서 각각의 리더십 유형이 공공봉사동기에 미치는 효과가 협업 및 의사소통 수준에 따라 조건적인지 살펴보기 위해 상호작용항(interaction term)을 구성항(constituent terms)과 함께 모델에 포함하였다 (Brambor, Clark, and Golder 2006). 각 리더십 유형과 협업 및 의사소통 수준의 상호작용항은 통계적으로 유의미한 효과를 가지는 것으로 나타났다.

<그림 3>의 좌측 패널은 협업 및 의사소통 수준의 표준편차 단위의 변화에 따라 거래적 리더십의 1 표준편차가 공공봉사동기의 긍정적 응답에 미치는 효과가 어떻게 변화하는지를 나타낸다고 할 수 있다. 즉, 협업 및 의사소통 수준이 증가할수록 거래적 리더십이 공공봉사동기의 긍정적 응답에 미치는 효과가 증가하는 관계가 존재하는 것을 확인할 수 있다. 보다 직관적으로 살펴보기 위하여, 주어진 표본에서 거래적 리더십의 최소값, 평균값, 최대값일 경우 협업 및 의사소통 수준에 따라 공공봉사동기에 관한 문항에 긍정적인 응답을 할 예측확률을 추정하였다. <그림 3>의 우측 패널은 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 3. 협업/의사소통 수준에 따른 거래적 리더십의   
공공봉사동기의 긍정적 응답에 대한 한계효과와 예측확률 변화

|  |  |
| --- | --- |
| *Chart  Description automatically generated* | *Chart  Description automatically generated* |

<그림 4>의 좌측 패널은 <그림 3>에서와 마찬가지로 협업 및 의사소통 수준이 증가할수록 변혁적 리더십의 공공봉사동기에 대한 한계효과 역시 조건적으로 증가하는 관계에 있다는 것을 확인할 수 있다. <그림 4>의 우측 패널은 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.

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

|  |  |
| --- | --- |
| Chart, scatter chart  Description automatically generated | Chart  Description automatically generated |

한편 <모델 2>와 <모델 3>에서 두 리더십 유형은 모두 각각 협력 및 의사소통이 0일지라도, 공공봉사동기에 대해 통계적으로 유의미한 긍정적인 효과를 가진다는 것을 보여준다. 상호작용항이 포함된 모델에서 구성항의 효과를 계수값을 통해 직접적으로 해석할 수는 없다. 구성항의 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 1>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.

마지막으로 <모델 4>는 **조직 내에서 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 공공봉사동기에 대해 상충 관계(trade-offs)에 있다**는 연구가설을 경험적으로 검증하기 위한 것이다. 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 상호작용항은 통계적으로 유의미한 효과를 가지고 있으며, 각 구성항 중 변혁적 리더십만이 통계적으로 유의미하게 나타났다. 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 5. 거래적 리더십 수준에 따른 변혁적 리더십의   
공공봉사동기의 긍정적 응답에 대한 한계효과와 예측확률 변화

|  |  |
| --- | --- |
| Chart, line chart  Description automatically generated | Chart  Description automatically generated |

<그림 5>는 거래적 리더십의 변화에 따른 변혁적 리더십의 공공봉사동기의 긍정적 응답에 대한 한계효과와 예측확률의 변화를 보여준다. 좌측 패널은 변혁적 리더십의 공공봉사동기에 대한 한계효과가 거래적 리더십의 증가에 따라 조건적으로 증가하는 관계가 존재함을 보여준다. 거래적 리더십의 양 극단 값에서 변혁적 리더십의 공공봉사동기에 대한 효과의 불확실성이 매우 크게 나타나는 것을 확인할 수 있다. 보다 직관적인 이해를 위해 거래적 리더십에 조건적인 공공봉사동기에 대한 변혁적 리더십의 예측확률 변화를 살펴보면, 변혁적 리더십의 최소값, 평균값, 최대값일 경우의 예측확률변화가 거래적 리더십 수준이 낮을 경우에는 서로 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 4>의 우측 패널은 상충관계에 대한 가설을 기각하고 오히려 두 유형의 리더십이 상보적 관계에 있을 수 있음을 보여주고 있으며, 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 구성항이 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 네 번째 연구가설은 기각되었다.

**결론 및 함의**

**참고문헌**

Brambor, Thomas, William Roberts Clark, and Matt Golder. 2006. “Understanding Interaction Models: Improving Empirical Analyses.” *Political Analysis* 14(1): 63–82.

King, Gary, Michael Tomz, and Jason Wittenberg. 2000. “Making the Most of Statistical Analyses: Improving Interpretation and Presentation.” *American Journal of Political Science* 44(2): 341–55.

신현중. 2014. “구성체 타당도 검증과 요인분석.” 한국정책과학학회보 18(2): 217–34.

이순묵, 윤창영, 이민형, and 정선호. 2016. “탐색적 요인분석: 어떻게 달라지나?” 한국심리학회지 35(1): 217.

1. 본 연구에서 사용하는 설문조사 자료는 한국행정연구원에서 생산된 자료를 활용하였으며, 한국행정연구원 연구자료관리규칙에 의거 사용허가를 받았다. [↑](#footnote-ref-1)