# 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(공공봉사동기), 리더십, 그리고 조직 내 협업과 의사소통 정도 간의 관계를 분석한다.

# Abstract

Abstract should be here.

최근 한국행정학보를 살펴본 결과 인용 양식은 다음과 같음.

내주 예시:

국문

박상훈(2020), 박상훈‧강지윤(2021), 박상훈 외(2021), (박상훈, 2020), (박상훈‧강지윤, 2021), (박상훈 외, 2021)

영문

Park(2021), Park & Kang(2021), Part et al(2021), (Park, 2021), (Park & Kang, 2021), (Park et al., 2021)

참고문헌 예시: 개 이상한게 저널 이름에 Bold 처리 함.

김은경･박신애 (2019). 후속 자녀 출산 계획에 영향을 미치는 부모 특성 및 지역사회 환경 요인에 관한 연구. **예술인문사회 융합 멀티미디어 논문지**, 9(7): 443-454.

그리고 <English Translation of the Korean Reference>도 따로 있음.

영문 저서:

Hakim, C. (2000). Work–lifestyle choices in the 21st century. Oxford, England: Oxford University Press.

Heaton, T. B., Lichter, D. T., & Amoateng, A. (1989). The timing of family formation: Rural-urban differentials in first intercourse, childbirth, and marriage. Rural Sociology, 54(1): 1-16.

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

# 서 론

불신의 시대, 이는 지금 한국사회를 관통하는 하나의 패러다임이라고 볼 수 있다. 최근 들어 한국사회에서는 점차 국민의 사회적 신뢰도가 감소하고 있으며, 특히 정부와 공공기관, 공무원에 대한 신뢰는 현저히 낮은 편이다. 최근 시행된 사회적 신뢰에 관한조사에서 타인에 대한 신뢰는 물론, 공공기관과 정부, 그리고 공무원에 대한 신뢰도 상대적으로 매우 낮게 측정되었다.[[2]](#footnote-2) 이에 더하여 최근 발생한 공공기관 임직원들의 불법투기 사태나 간헐적으로 발생하는 공공기관의 채용 비리는 이러한 공공기관 및 공무원 불신을 더욱 악화시켰다.[[3]](#footnote-3)이러한 불신과 불만족은 공무원들이 안정적인 고용상태를 유지하는 것에 비해, 공적봉사에 대한 열의와 적극적 태도가 부족하기 때문에 더욱 강화되는 것으로 보인다. 불신을 벗어나기 위해서는 공공기관 구성원들이 자신의 직무에 수반되는 책임에 적극적으로 임하고 자율적으로 사회공익적 가치를 추구하여 공직자로써 책임감과 실행력을 보이는 것이 중요할 것이다.

시민들은 무기력하고 무능력한 공무원에게 불만족하며, 이들이 공직안정성 이외에 공적 가치를 경시한다고 여기면서 점차 공공기관과 그 구성원에 대한 불신을 확장한다 (이원희 2018). 따라서 공공기관 및 공무원에 대한 신뢰를 회복하기 위해서는 관료제 개혁이나 위계적 조직제도 개편과 함께, 조직 속의 개인도 변화할 수 있는 장을 마련해 주어야 하며, 그 일환으로 공무원들이 공적 가치를 추구하고 직무에 책임을 지고 사회적 문제해결을 위해 적극적으로 임하는 태도를 가지리 수 있도록 촉진할 필요가 있다. 그리고 공무원 개인 차원에서, 적극적인 업무태도와 공적 가치 추구를 추동하려면 개인이 행동하고자 하는 마음을 가질 수 있도록 해야 할 것이다. 따라서 본 연구에서는 공무원이 사회에 공헌하려는 태도를 갖게 만드는 대표적 요인이 공공봉사동기(Public Service Motivation; PSM)라고 보며, 이 동기요인을 야기하기 위해 무엇을 중시해야 할 지 확인하고자 한다.

공공봉사동기는 내적동기요인으로 주요하게 다뤄지면서 주로 직무성과 및 직무몰입의 주요한 변수로 다뤄지고 있다. 또한 리더십과 연계하여 조직 혁신과 효과성을 증대시키는 요인으로 다뤄지기도 한다. 하지만, 직무성과 증대에 있어 중시되는 공공봉사동기를 공공부문 내에서 어떻게 관리하고 향상시킬 수 있는지에 대한 연구는 아직 충분하지 못하다. 따라서 본 연구에서는 공공봉사동기가 어떤 요인을 통해 향상될 수 있는지 확인하고자 한다. 또한 공공봉사동기를 종속변수로 하여 공공봉사동기를 야기하는 요인을 연구한 경우, 다수의 학자들이 조직적 문화 혹은 조직환경 요인에 중점을 두고 있다. 조직환경을 구축하는 리더십을 주요 독립변인으로 하여 공공봉사동기에의 영향을 연구는 미흡한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 리더십 유형에 따라 공공봉사동기 수준이 달라지는지, 그리고 나아가 조직 내 커뮤니케이션이 리더십과 상호작용하여 공공봉사동기에 미치는 영향을 조정할 수 있는지를 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 분석 결과를 제시하고, 제5장을 통해 본 연구의 결론과 함의로 마무리 짓는다.

# 공공봉사동기의 결정요인에 대한 이론적 논의 및 연구가설

## 1. 공공봉사동기 (Public Service Motivation)

공공봉사동기는 일반적으로 정의는 “공공기관과 정부조직에서 고유하게 나타나는 동기에 대응하는 개인의 성향 (Perry & Wise 1990:368)”으로, 공공봉사동기는 합리적 동기(rational motives), 규범적 동기(norm-based motives), 정서적 동기(affective motives) 등 세 가지 차원으로 나누어 설명할 수 있고, 각 차원에 따라 공공 정책에 호감도, 공익에 대한 몰입, 동정심과 자기희생 등의 네 가지 구성요소를 포함한다(Perry 1996). 이 네 가지 구성요소는 이미 여러 연구(Andersen, Heinesen, Pedersen 2014; Bellé 2013)에서 공공봉사동기를 측정하기에 적절한 요소임이 입증되었다. 하지만 공공봉사동기는 여전히 개념적으로 모호한 부분이 있으므로 명확한 개념화에 더욱 유의해야 하며(Bozeman & Su 2015; Ritz, Brewer, and Neumann 2016), 이를 위해 여타 연구에서 공공봉사동기가 어떻게 다뤄지고 있는지 확인하고자 한다.

우선, 공공봉사동기는 윤리나 역할과 같은 가치기반 행동 결정 요인이며, 이때 공공봉사동기는 사적이익이나 조직적 이익을 넘어 보다 큰 정치적 제도와 관련한 이익을 고려하는 것이다 (Vandenabeele 2007). 물론, 개인이나 조직의 이익이 공공의 이익과 일치할 수 없다는 의미는 아니다. 다만, 사익 및 조직 이익과 공공이익이 상존할 때, 공공이익이 다른 이익보다 중시된다는 의미이다. 둘째, 공공봉사동기는 이타심을 기반으로 한 동기를 지칭(Rainey and Steinbauer 1999)하며, 이때 이타심은 지역사회, 국가, 인류 전반에 도움이 되고자 하는 성향을 의미한다. 세번째로, 공공봉사동기는 조직구성원에게 동기부여 심리를 부과할 수 있다. 동기부여란 목표 행동을 실현하게 되는 모든 과정을 포괄하는 용어이며, 동기부여는 개인의 가치와 주변 상황이 상호작용을 할 때 발생하고 발행 후에는 목표행동 성취를 촉진한다(Heckhausen 2008). 위와 같은 요소들을 통합해 보자면, 공공봉사동기는 구성원이 중시하는 가치나 신념이 사익과 조직이익을 넘어 더 큰 공공 이익을 지향하고, 목표 행동을 촉진하는 동기를 부여하고 유도할 수 있는 개인의 성향과 태도라고 묘사할 수 있다.

또한 공공봉사동기는 공공가치 개념과 구별되어야 한다. 공공가치는 타인과 사회에 무엇이 바람직한 지 고민하고 이해하는 것이라면, 공공봉사동기는 개인이 공공서비스를 제공할 수 있는 에너지 공급하는 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 행복을 보다 널리 향상시키고자 바람직한 공공서비스에 기여하려는 개인의 잠재적 의지라 할 수 있다. 정리하자면, 공공봉사동기를 “타인과 사회를 위해 노력하는 사람들에게 서비스를 제공한다는 개인의 방침(Hondeghem and Perry 2009: 6)”라고 할 때, 개인이 타인과 사회를 위해 봉사, 즉 “선행”을 하고 싶어하는 친사회적 동기라 볼 수 있다(Jensen et al 2019). 본 연구는 제시된 여러 공공봉사동기 개념 중 사회를 위해 봉사하고자 하고 선행을 강조하는 친사회적 동기라는 정의에 동의한다. 따라서 본 연구에서는 공공봉사동기를 사익이 아닌 공익을 추구하며, 국민과 사회를 위해 자발적으로 봉사를 하려는 개인의 성향이라고 정의하고, 이 개념에 맞춰 연구를 진행하고자 한다.

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 사회 문제를 해결하기 위해 자발적으로 봉사하며 친사회적 정책 과정에 적극적으로 개입하는 개인의 성향이라고 정의한다. 따라서 2020년 공직생활실태조사에서 29번 공공봉사동기와 관련한 문항 중 3번 항목 “나에게는 사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다”가 가장 적합한 공공봉사동기 측정 지표라고 판단하여 해당 문항을 활용해 공공봉사동기를 측정하고자 한다.

국내에서 진행된 공공봉사동기 연구는 다수가 공공봉사동기를 조직성과, 조직효과성, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등을 야기하는 독립변수로 다루고 있다. 공공봉사동기는 공공조직 구성원들에게 나타나는 독특한 내적동기요인으로 정의하고 있으며, 공공봉사동기 측정지수가 높을수록, 성과효율과 업무효과가 증대하는 긍정적 효과를 보인다고 설명한다(이근주 2005;임재영 2019;이강문 2017;조태준 2009;정재호 외2020;노종호 2016;최예나 2018). 몇몇 연구는 조직시민행동, 직무만족, 조직몰입과 같이 직무성과와는 다른 종속변수를 활용하고 있지만 (문국경 외 2019;이혜윤 2017;임재영 외 2019), 위 요인들 역시 직무 성과 향상에 영향을 미치는 요소 중 하나이므로, 맥락적으로는 앞선 연구들과 유사하다.

본 연구와 같이 공공봉사동기를 종속변수로 활용한 연구들은 다수가 조직문화 혹은 조직가치와 같은 조직적 요인을 공공봉사동기 향상 요인으로 판단하고 있다(표선영 2013; 김영은 외2018; 윤병훈 외2013; 전대성 외2015). 하지만 조직문화 혹은 조직가치 등이 단독 변수로 영향력을 행사하는 것이 아니라, 개인의 조직적합성 (김영은 외2018), 목표명확성 및 상사와의 관계 (전대성 외 2015), 업무특성 (표선영 2013)등이 매개 혹은 조절변수로써 공공봉사동기 촉진에 영향을 미쳤을 것이라고 설명한다. 이 외에도 사회적 및 조직적 경험(한에스더 외 2012), 개인의 기본욕구를 충족시키는 조직적 요인(이하영 외2017), 조직사회화 요인(김서용 외2010)이 공공봉사동기를 야기하는 주요 요인이라고 설명하는 연구들도 있다.

위와 같이 다수의 연구가 여러 조직적 요인과 공공봉사동기 간의 관계를 다루고 있지만, 조직적 요인을 변동시키고 형성할 수 있는 리더십과의 관계는 다양하게 다뤄지지 않고 있다. 리더십 즉, 리더의 성격과 리더가 조직내에서 활용하는 여러 행위는 조직 내의 풍토와 환경을 형성하는 데 있어 큰 영향력이 있다 (서정석 외2017). 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 리더행동을 통해 발휘될 수 있는데, 리더 행동이란 조직구성원 집단이 공적가치를 내면화 하도록 하고, 구성원들의 자아관념을 변화하게 만드는 행위이다(김호정 2020). 또한 리더가 혁신적이고 개방적인 문화를 활성화하고 집단 내에서 조직목표 일치성을 강화하면 공공봉사동기 수준 역시 강화될 수 있다. 나아가 리더가 조직구성원에게 조직 내 역할 모델이 되고, 조직사회화 과정에 긍정적인 영향을 미치면 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 공공봉사동기가 어떤 관계성을 가지고 있고, 공공봉사동기를 형성하고 강화할 수 있는 리더십이 무엇인지 확인하고자 한다.

## 2. 리더십의 역할

### 2.1목표지향적 리더십(Goal-oriented leadership)

리더십은 “공통의 목표 달성 노력에 영향을 미치고 이를 촉진하는 광범위한 활동(Yukl 2012, 66)”을 포함한 폭넓은 개념이다. 기존에는 주로 기업 등과 같은 민간기관에서 리더십 연구를 활발히 했지만, 최근에는 민간기관 뿐만 아니라 공공기관으로 연구범위를 확장하 새롭게 리더십 영향력을 확인할 필요가 있음을 지적하고 있다(Van Wart 2013;Vogel and Masal 2015). 하지만 과거의 연구들은 리더십 연구 범위를 공공기관으로 확대했더라도 대부분 리더십 개념을 통합적으로 보고 있다 (Ospina 2017; Van Wart 2013;Vogel and Masal 2015).

그러나 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 강조한다. 반면 목표지향적 리더십은 목표설정과 목표 달성을 지향하고 이를 위해 집단에 영향력을 행사하고자 하는 성향을 보인다(문계완 외2009). 또한 목표지향적 리더십은 구성원이 업무를 이행하도록 동기부여를 유발할 수 있다 (Jensen et al. 2019). 본 연구는 어떤 요인이 심리적 동기, 즉 공공봉사동기를 자극하는지 확인하기 위해, 동기부여를 야기한다고 판단되는 목표지향적 리더십에 중점을 두고 연구를 진행하고자 한다.

목표지향적 리더십은 어떤 종류가 있고 특징은 무엇일까? 우선 목표지향적 리더십에서 가장 중요한 리더십 종류는 변혁적 리더십(transformational leadership)과 거래적 리더십(transactional leadership)이다(Burns 1978; Bass 1998). 변혁적 리더십은 이미 공공기관 리더십 연구와 공공관리 연구에서 핵심 주제로 자리 잡았다(Orazi, Turrini, and Valotti 2015; Van Wart 2013;Vogel and Masal 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; Trottier, Van Wart, Wang 2008; Robbins and Coulter, 2007) 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(Warrillow, 2012).

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

리더십 변수와 관련하여 국내 선행연구들을 살펴보면, 리더십에 대한 연구는 기존 공공봉사동기연구와 같이 주로 직무성과 혹은 직무효율성과의 관계성을 다루고 있으며, 조직몰입, 직무만족, 조직성과, 혁신행동, 조직시민행동 등이 함께 변수로 거론된다 (류병곤 외2013; 이강옥 외2004;강수돌 2010; 박현욱 2020;금용주 외 2014). 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 설명한다. 하지만 본 연구에서는 리더십이 공공봉사동기를 초래할 수 있는지 확인하고, 위 두 가지 목표지향적 리더십이 서로 다른 영향을 미치는 지 확인할 것이다.

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.

앞서 정리한 목표지향적 리더십의 개념에 따라, 2020년 공직생활실태조사의 조직관리와 관련하여 리더십에 대한 묻는 19번 문항 중 거래적 리더십(1번, 2번) 및 변혁적 리더십(4번, 6번, 7번)과 연관된다고 판단되는 질문들을 활용하여 리더십 변수를 측정할 것이다.

### 2.2 리더십과 공공봉사동기

그렇다면, 리더십과 공공봉사동기 간의 관계는 어떻게 나타날까? 공공봉사동기는 리더십이 특정 변수에 영향을 미칠 수 있도록 통로역할을 하는 매개변수(김지수 외2019;정지용 외2020; 김재형 외 2020)로 다뤄지기도 하고, 리더십의 영향력을 조정하는 조절변수(강혜진 외2021)로 활용되기도 한다. 이때, 공공봉사동기를 통해 리더십은 공무원의 자발적이고 적극적인 혁신행동(김지수 외2019; 정지용 외2020)이나 조직구성원의 자기효능감, 학습지향성 지수 증대(김재형 외2020)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 외2016).

여러 연구들이 리더십((Im, Campbell, & Jeong, 2016; Park & Rainey, 2008), 멘토링(Vandenabeele, 2011), 관리역할((Bakker, 2015)이 공공봉사동기에 영향을 준다는 주장을 하고 있으며, 교육훈련이나 보수 및 승진 등의 여타 요인과 비교하여 리더십, 즉 상사의 지원과 공공봉사동기가 더욱 긍정적 관계가 있음을 증명했다(김상묵, 노종호 2018). 하지만 공공봉사동기 수준은 리더십 유형이 변혁적인지 혹은 거래적인지에 따라 다른 방향으로 발전할 수 있다. 일반적으로 변혁적 리더십은 공공봉사동기를 향상시키는 긍정적 요인으로 다뤄진다(Wright, Moynihan, Pandey 2012; Caillier 2015). 변혁적 리더십은 친사회적 가치, 업무만족도와 자신감 등을 촉진하여 공공봉사동기를 촉진할 수 있고, 변혁적 리더십과 공공봉사동기는 상호간에 시너지 효과를 발휘할 수 있다(Jensen et al 2019; 강혜진 외2021; Kroll & Vogel 2014). 또한 변혁적 리더십 수준이 증가할수록 혁신행동에 미치는 공공봉사동기의 긍정적 영향력이 더욱 증대되는 반면, 공공봉사동기에 대한 거래적 리더십의 영향력은 유의미하지 않게 측정된다 (임재영 외2019).

따라서 본 연구는 리더십과 공공봉사동기의 관계를 정리해보면, 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 상반적 특징이 공공봉사동기와의 관계를 각기 다른 방향으로 변동시킬 것이라 예상한다. 조직 내에서 공정성 및 형평성을 중시하고, 사회적 약자를 고려하며, 창의성과 도전의식을 강조하고 환경변화에 유연한 대응이 가능할 경우, 공공봉사동기 수준이 증대한다(김영은 외2018). 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 (임재영 외2019;이강문 2017). 따라서 우리는 공공봉사동기가 혁신적이고 개방적인 리더십 아래에서 더 긍정적 영향을 받을 것이며, 위계적이고 계산적인 리더십에서는 부정적이거나 유의미하지 않은 영향을 받을 것이라고 가정한다. 이에 본 연구에서는 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 각각 공공봉사동기에 서로 다른 영향을 행사하는 것을 밝히기 위해 다음과 같이 가설을 설정한다.

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

가설 2. 관료조직이 변혁적 리더십(transactional leadership)에 따라 운영될수록, 조직원들의 공공봉사동기 수준이 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 리더십 유형이 공공봉사동기를 촉진할 수 있음을 밝혔지만, 과연 리더십은 단독으로 공공봉사동기 수준을 제고할 수 있을까? 공공봉사동기는 개인적 차원의 심리적 동기이며 성향이다. 즉, 서로 다른 특성과 성향을 지닌 여러 개인으로 구성된 조직에서 구성원 모두가 심리적으로 일치하는 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.

명확하게 의사소통을 주요 변수로 활용한 연구는 많지 않지만, 의사소통 내지는 의사소통과 유사한 변수를 활용하여 리더십의 역할과 조직성과와의 관계를 설명한 연구는 일부 존재한다. Jo & Shim (2005)와 Park, Kim, & Krishna(2014)의 연구는 조직 내 리더와 구성원 간의 관계 질을 향상시키려면 리더십의 유형과 커뮤니케이션 행위가 중요한 역할을 하며, 리더와 구성원 간의 관계 발전이 조직 목표를 달성할 수 있는 주요한 요인이라고 설명한다. 박현욱(2020) 역시 조직내 협력이 리더십과 상호작용하여 업무성과에 긍정적으로 영향을 미치며, 협력을 위해서는 구성원 간의 신뢰가 중요하고 상호의존성을 인식해야 한다고 설명한다. 조광래 외(2016)의 연구에서도 변혁적 리더십과 조직 성과를 커뮤니케이션 형태가 조절할 수 있는 지 확인하고 있다. 또한 Jin(2017)은 조직목표와 관련한 의사소통이 나아가 직원에게 내적동기부여를 할 수 있고 조직성과에 영향을 미칠 수 있다고 보며, Suh (2018)은 커뮤니케이션의 횟수와 상급자와의 커뮤니케이션이 조직 혁신에 유효한 영향을 미친다고 주장한다. 해당 연구들은 리더십의 종류와 그에 따른 영향력이 구성원과의 관계 형성이 협력적이고 상호 신뢰하는 방향으로 구축되는지 여부에 따라 조직 성과가 달라진다고 설명한다. 그리고 리더-구성원의 관계 구축에 영향을 주는 조절하는 역할로 조직 내 협력과 상호작용, 즉 조직 내 의사소통을 활용하고 있다.

또한 직접적으로 언급된 바는 아니지만, 집단 구성원 간의 원활한 관계나, 조직 내 협력, 동료 및 상사와의 관계, 조직 내 소통 등이 공공봉사동기에 효과적으로 기여하고 있음은 기존 연구들에서 반복적으로 드러났다. 엄밀하게 의사소통 혹은 커뮤니케이션이라는 용어를 활용하지는 않았지만, 업무 모호성이 높을수록 공공봉사동기 수준이 낮아지며, 조직 내에서 주요 경험, 즉 상사 및 동료와의 관계나 공직봉사 경험 등이 긍정적일수록 공공봉사동기 수준이 증대된다고 볼 수 있다 (한에스더 외 2012;김서용 외 2010). 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(이하영 외 2017; Schott & Pronk 2014; Paarlberg et al 2008). 또한 공공봉사동기를 강화하기 위해서는 공직종사자에게 충분한 재량권을 부여함과 동시에, 종사자 자시의 결정이 공익에 어떤 영향을 미치는지 인식하는 것이 중요하며, 조직의 가치와 종사자 자신의 가치를 일치하여 일체감을 갖는 것 역시 중요한 영향을 미친다 (Moynihan & Pandey 2007; Moynihan, 2008; Paarlberg et al 2010). 즉, 공공봉사동기를 증대할 수 있는 하나의 영향력 있는 요인으로 조직 내 의사소통이 다뤄지고 있는 것이다.

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 공공봉사동기 수준이 증가한다.

의사소통은 상향적, 하향적, 수평적 커뮤니케이션으로 구분할 수 있다. 조광래 외 (2016)에 따르면, 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. 추가적으로 김영환(2019)는 수평적 커뮤니케이션이라는 요구를 조직의 상급자 즉, 리더와 조직구성원 간 의견교류가 수평적이며 쌍방향적 상호소통이 이뤄지는 개방적 의사소통 방식이라는 의미로 활용하고 있다.

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 내재화 할 수 있으며, 지속적 설득 통해 조직의 분위기와 환경을 구축할 수 있다(서정석 외2017). 그리고 이렇게 구축된 상호의존적이고 가치 및 목표 일치적 조직은 조직 내 구성원들의 조직 몰입을 높이고 내적동기를 증진시켜 리더십의 효과를 증가시키고, 공공봉사동기를 강화하는 데 기여할 수 있다(Paarlberg et al 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.

# 연구설계 및 분석 방법

## 1. 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.

“공직생활실태조사(2020)”에서 공공봉사동기와 관련한 설문항목은 총 6가지 이며, 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.

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 대다수 이다(정지용 외2020;정재호 외2020;문국경 외2019;임재영 외2019a; 임재영 외2019b; 임재영 외2019c;김지수 외2019;김재형 외2020;김영은 외2018;강혜진 외 2021). 하지만 연구의 이론적 기대에 근거하여 일부 항목을 제외하거나(강지선 외2019;이하영 외2017), 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 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   
사회에 바람직한 변화를 가져오는 것이 더 의미가 있다.

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 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 and 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 외2019(혁신행동-리더십조절); 정지용 외 2020 |
| Q19\_2 | 나의 상급자는 업무성과에 따른 보상/이익을 얻기 위해 내가 어떻게 해야 하는지를 구체적으로 알려준다. | 임재영 외2019(혁신행동-리더십조절); 정지용 외 2020 |
| 변혁적 리더십 | Q19\_4 | 나의 상급자는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다 | 박현욱 2020; 김재형 외2020; 임재영 외2019(혁신행동-리더십조절); 정지용 외 2020 |
| Q19\_6 | 나의 상급자는 내가 새로운 시각에 업무를 수행할 수 있도록 장려한다. | 박현욱 2020; 김재형 외2020; 정지용 외2020 |
| Q19\_7 | 나의 상급자는 나 자신이 스스로 개발해 나가도록 도와준다. | 박현욱 2020; 김재형 외2020; 정지용 외 2020 |
| 협업/의사소통 | Q23\_1 | 우리 기관에서는 업무상 협조가 필요한 경우 부서 간 협업이 대체로 원활하다. | 강지선 외2019;박현욱 2020;문국경 외 2019 |
| Q23\_2 | 우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 상하 간(수직적) 의사소통이 원활하다 | 박지철 외20214;강지선 외2019; 박현욱 2020;김영환 2019; 문국경 외2019 |
| Q23\_3 | 우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 직원 간(수평적) 의사소통이 원활하다 | 박지철 외2014;강지선 외2019; 박현욱 2020; 김영환 2019; 문국경 외 2019 |
| 성과관리 | Q24\_1 | 우리 기관은 비용절감을 하고 있다. | 박현욱 2020;최예나 2018 |
| Q24\_2 | 우리 기관의 성과는 꾸준히 향상되고 있다. | 박현욱 2020;최예나 2018 |
| Q24\_3 | 우리 기관 성과의 질은 개선되고 있다. | 박현욱 2020;최예나 2018 |
| 거래적 조직문화 | Q20\_1 | 우리 기관은 계획수립/목표설정/목표달성을 강조한다. | 임재영 외2019(PSM조직몰입조직문화 활용논문) |
| Q20\_2 | 우리 기관은 경쟁력/성과/실적을 중시한다. | 임재영 외2019(PSM조직몰입조직문화 활용논문) |
| 변혁적 조직문화 | Q20\_3 | 우리 기관은 창의성/혁신성/도전을 강조한다 | 임재영 외2019(PSM조직몰입조직문화 활용논문) |
| Q20\_4 | 우리 기관은 새로운 도전과제 해결을 위해 직원들의 직관/통찰력, 성장을 중시한다. | 임재영 외2019(PSM조직몰입조직문화 활용논문) |
| Q20\_5 | 우리 기관은 참여/협력/신뢰를 강조한다 | 임재영 외2019(PSM조직몰입조직문화 활용논문) |

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.

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 |

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.

또한 공공봉사동기에 관한 기존의 연구는 개인의 공공봉사동기에 영향을 미칠 수 있는 인구통계학적 변수들을 모델에 포함하여 통제하고 있다(인용). 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 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 |

## 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 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.”[[4]](#footnote-4)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.

그림 5. 거래적 리더십 수준에 따른 변혁적 리더십의 공공봉사동기의 긍정적 응답에 대한 예측확률

Chart

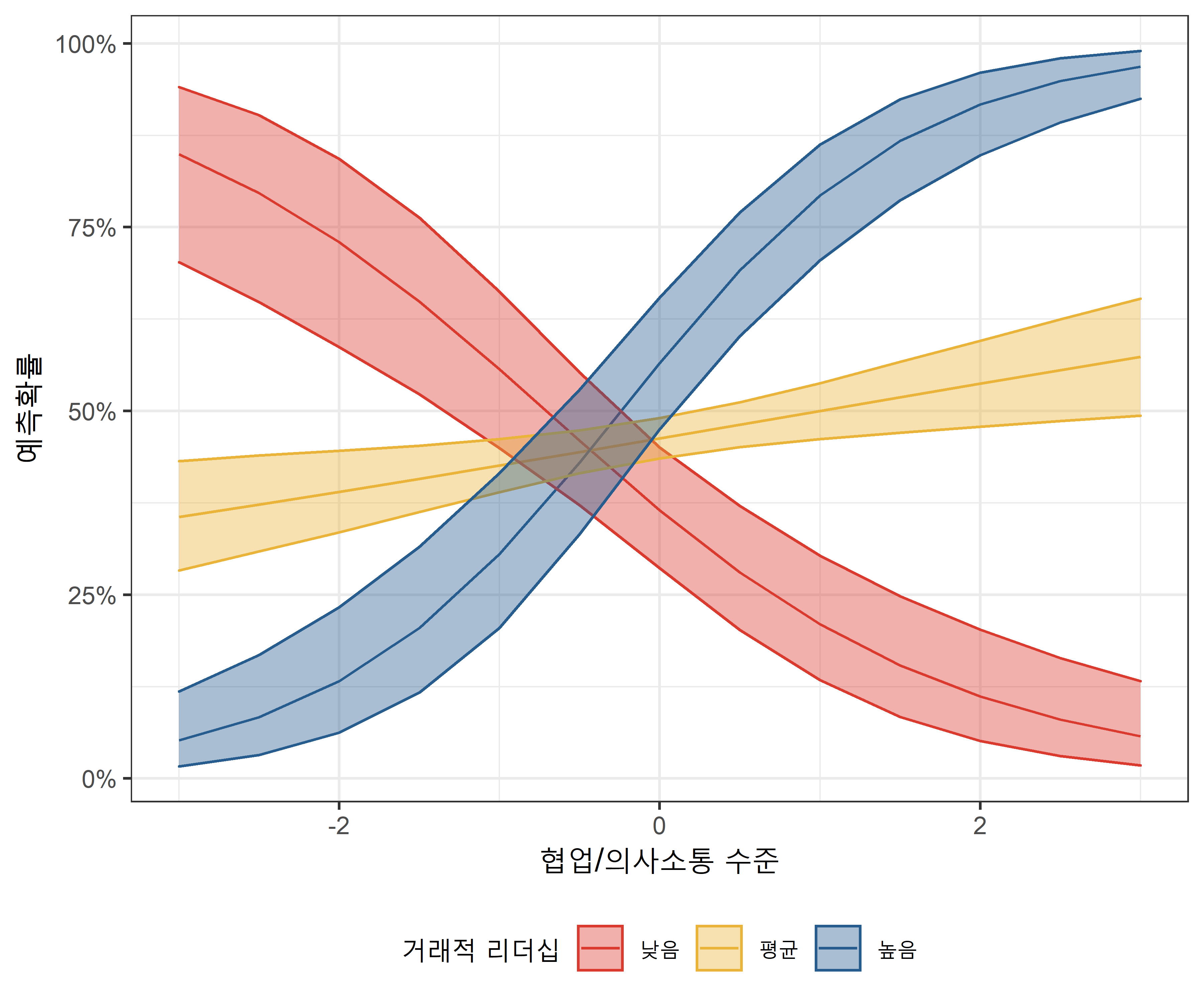
Description automatically generated

<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 5>는 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.

<모델 2>와 <모델 3>은 각각 관료조직의 거래적 리더십 공공봉사동기에 미치는 효과는 조직 내 소통노력에 따라 조건적으로 증가한다는 가설과 관료조직의 거래적 리더십이 공공봉사동기에 미치는 효과는 조직 내 소통노력에 따라 조건적으로 증가한다강는 가설을 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.

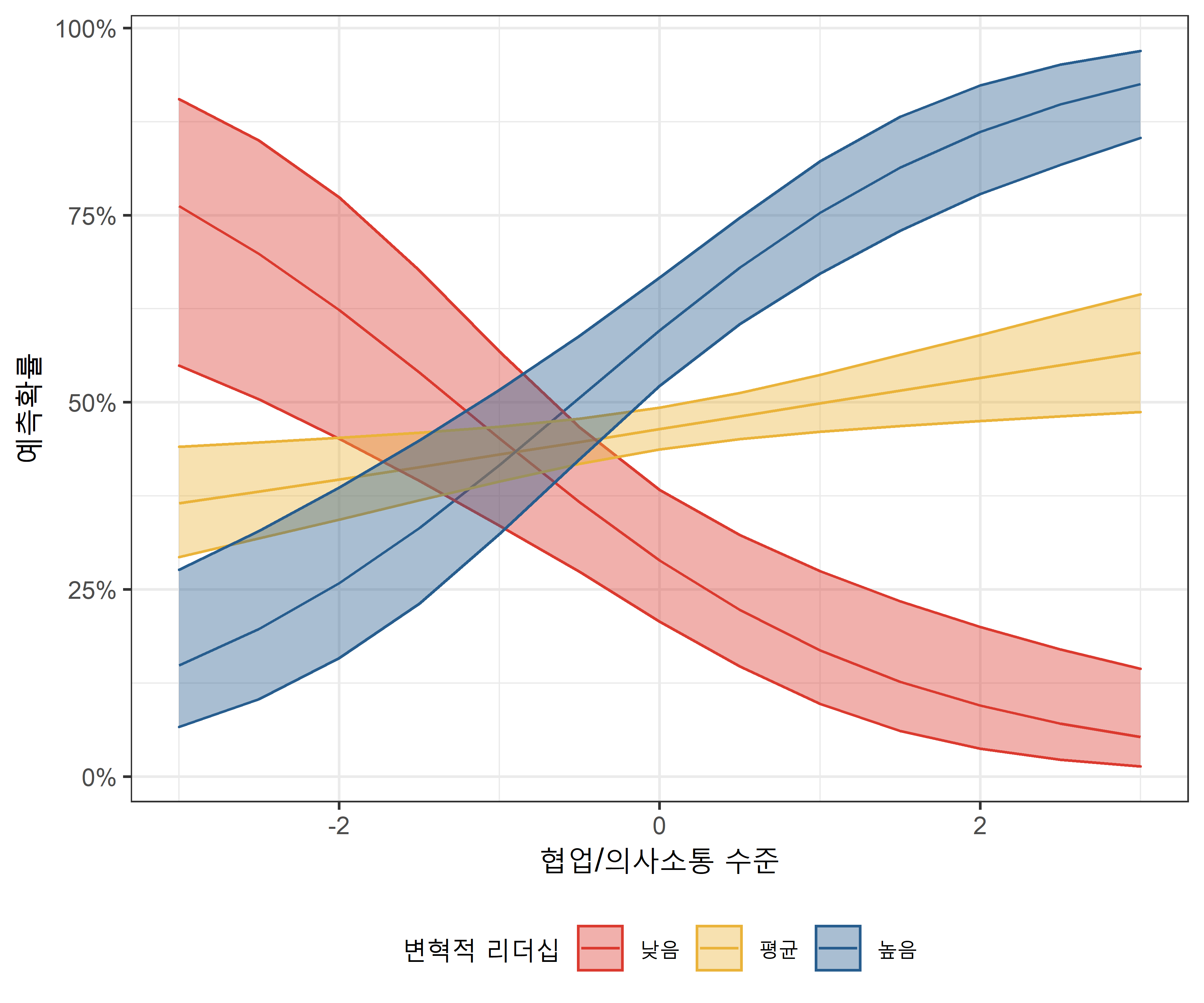
직관적으로 분석 결과를 살펴보기 위하여, 주어진 표본에서 거래적 리더십의 최소값, 평균값, 최대값일 경우 협업 및 의사소통 수준에 따라 공공봉사동기에 관한 문항에 긍정적인 응답을 할 예측확률을 추정하였다. <그림 3>은 소속된 조직의 거래적 리더십이 낮다고 응답한 응답자들의 경우 협업 및 의사소통의 수준이 높아지더라도 공공봉사동기에 대해 긍정적으로 응답할 확률이 감소할 것으로 나타났으며, 평균 혹은 높은 수준의 거래적 리더십의 조직원들의 경우, 협력 및 의사소통 수준이 증가할수록 공공봉사동기에 대해 긍정적 응답을 할 확률이 증가하는 것을 확인할 수 있다.

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

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



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.

# 결론 및 함의

# 참고문헌

Andersen, Lotte Bøgh, Torben Beck Jørgensen, Anne Mette Kjeldsen, Lene Holm Pedersen, and Karsten Vrangbæk. 2013. Public Service Motivation and Public Values: Conceptual and Empirical Relationships. American Review of Public Administration 43(3): 292–311.

Andersen, Lotte Bøgh, Eskil Heinesen, and 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.

Bakker, Arnold B. 2015. A job demands–resources approach to public service motivation. Public Administration Review 75(5): 723-732.

Bass, Bernard M. 1998. Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Bozeman, Barry, and Xuhong Su. 2015. Public Service Motivation Concepts and Theory: A Critique. Public Administration Review 75(5): 700–10.

Burns, James MacGregor. 1978. Leadership. New York: Harper & Row.

Caillier, James. 2014. Toward a Better Understanding of the Relationship between Transformational Leadership, Public Service Motivation, Mission Valence, and Employee Performance. Public Personnel Management 43(2): 218–39.

Gailmard, Sean. 2010. Politics, Principal-Agent Problems, and Public Service Motivation. International Public Management Journal 13(1): 35–45.

Heckhausen, J. E., & Heckhausen, H. E., 2008. Motivation and action. Cambridge University Press.

Hondeghem, Annie, and James L. Perry. 2009. EGPA Symposium on Public Service Motivation and Performance: Introduction. International Review of Administrative Sciences 75(1): 5–9.

Im, Tobin, Jesse W. Campbell, and Jisu Jeong. 2016.Commitment intensity in public organizations: Performance, innovation, leadership, and PSM. Review of Public Personnel Administration 36(3): 219-239.

Jensen, U. T., Andersen, L. B., & Jacobsen, C. B. 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.

Kroll, Alexander, and Dominik Vogel. 2014. The PSM–leadership fit: A model of performance information use. Public administration 92 (4): 974-991.

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., & Ogbonna, I. G. 2013. Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. International review of management and business research, 2(2), 355.

Orazi, Davide C., Alex Turrini, and Giovanni Valotti. 2013. Public Sector Leadership: New Perspectives for Research and Practice. International Review of Administrative Sciences 79(3): 486–504.

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., and Bob Lavigna. 2010. Transformational Leadership and Public Service Motivation: Driving Individual and Organizational Performance. Public Administration Review 70(5): 710–18.

Park, Sung Min, and Hal G. Rainey. 2008. Leadership and public service motivation in US federal agencies. International public management journal 11(1): 109-142.

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., and Lois Recascino Wise. 1990. The Motivational Bases of Public Service. Public Administration Review 50(3): 367–73.

Rainey, Hal G., and Barry Bozeman. 2000. Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori. Journal of Public Administration Research and Theory 10(2): 447–69.

Ritz, Adrian, Gene A. Brewer, and Oliver Neumann. 2016. Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. Public Administration Review 76(3): 414–26.

Robbins, Stephen P., Coulter, Mary. 2007. Management (9th ed.). London: Prentice- Hall

Trottier, Tracey, Montgomery Van Wart, and XiaoHu Wang. 2008. Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations. Public Administration Review 68(2): 319–33.

Vandenabeele, Wouter, 2007. Toward a public administration theory of public service motivation, Public Management Review, 9(4), 545-556.

Vandenabeele, Wouter. 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.

Van Wart, Montgomery. 2013. Administrative Leadership Theory: A Reassessment after 10 Years. Public Administration 91(3): 521–43.

Vogel, Rick, and Doris Masal. 2015. Public Leadership: A Review of the Literature and Framework for Future Research. Public Management Review 17(8): 1165–89.

Warrilow. Stephen. 2009. Transformational Leadership Theory - The 4 Key Components in Leading Change & Managing Change. Retrieved from https://ezinearticles.com/?Transformational-Leadership-Theory---The-4-Key-Components-in-Leading-Change-and-Managing-Change&id=2755277

Wright, Bradley E., Donald P. Moynihan, and 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.

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)
2. 정치인을 신뢰한다고 응답한 사람은3.7%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 톡톡”, 세계일보 2020년2월13일, 2021년9월29일 검색: https://www.segye.com/newsView/20200212511077?OutUrl=naver) [↑](#footnote-ref-2)
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, 2021년3월7일. 2021년9월29일 검색: <https://www.yna.co.kr/view/AKR20210306054000004>) 또한 연이어 공공기관의 부정채용의혹이 터지고, 이에 비례하여 공정사회 구현을 외치며 등장한 현 정부와 공무원 집단에 대한 신뢰도가 하락하고 있다. (진선우, “연이어 터진 공공기관 부정채용 의혹…청년들은 허탈감 호소”, 투덷이신문, 2021년2월4일. 2021년9월29일 검색: http://www.ntoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=77076) [↑](#footnote-ref-3)
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. [↑](#footnote-ref-4)