



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

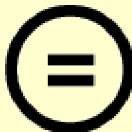
다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

博 士 學 位 論 文

韓國 公務員의 變革的 리더십과 去來的
리더십이 組織市民行動에 미치는 影響

－公共奉仕動機의 媒介效果를 중심으로－



2016年

HANSUNG
UNIVERSITY

漢城大學校 大學院

行 政 學 科

行 政 學 專 攻

柳 宗 甬

博士學位論文
指導教授 李昌遠

韓國 公務員의 變革的 리더십과 去來的
리더십이 組織市民行動에 미치는 影響

－公共奉仕動機의 媒介效果를 중심으로－

Effects of Korean Civil Servants' Transformational Leadership
and Transactional Leadership on Organizational Citizenship
Behavior: Focused on the Mediating Effects of Public Service
Motivation

2015年 12月 日

漢城大學校 大學院

行 政 學 科

行 政 學 專 攻

柳 宗 甬

博士學位論文
指導教授 李昌遠

韓國 公務員의 變革的 리더십과 去來的
리더십이 組織市民行動에 미치는 影響

－公共奉仕動機의 媒介效果를 중심으로－

Effects of Korean Civil Servants' Transformational Leadership
and Transactional Leadership on Organizational Citizenship
Behavior: Focused on the Mediating Effects of Public Service
Motivation

위 論文을 行政學 博士學位 論文으로 提出함

2015年 12月 日

漢城大學校 大學院

行 政 學 科

行 政 學 專 攻

柳 宗 甬

柳宗甬의 行政學 博士學位論文을 認准함

2015年 12月 日

審査委員長 _____ 印

審査委員 _____ 印

審査委員 _____ 印

審査委員 _____ 印

審査委員 _____ 印

국 문 초 록

한국 공무원의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향

-공공봉사동기의 매개효과를 중심으로-

한성대학교 대학원

행정학과

행정학전공

류 종 용

본 연구는 조직시민행동에 관한 연구로써, 공공봉사동기의 매개효과를 중심으로 한국 공무원의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동에 직, 간접적으로 어떠한 영향을 미치는 지를 실증적으로 검증하기 위한 목적이다.

조직시민행동은 조직의 효과적 목표달성을 위하여 자신을 희생하며 공익을 추구하는 자발적 행동이다. 공공조직내 높은 수준의 조직시민행동은 부서내 공무원들 사이의 소통과 협력을 촉진시켜, 국민에 대한 품격 높은 행정 서비스를 제공할 수 있다. 따라서, 조직시민행동을 공공조직 전체로 확산시킬 수 있는 요인들을 연구하는 것은 중요한 의미를 갖는 것이다.

선행연구를 토대로, 본 연구는 조직시민행동에 영향을 주는 주요한 요인들중 하나로써 리더십을 선정하였고, 공무원들이 리더십을 변혁적 혹은 거래적으로 인식할 때 마다, 그들의 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는가를 연

구하였다. 또한, 공공봉사동기가 리더십과 조직시민행동과의 관계에서 매개역할을 수행하는 지를 분석하였다.

이를 위하여, 공공조직에서 종사하는 공무원을 대상으로 층화표본추출로서 표본을 추출하였고, 2015년 7월부터 8월까지 설문조사를 실시하였다. 응답자중 유효한 865명을 대상으로 통계처리 하였다.

구조방정식모형을 이용한 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

① 변혁적 리더십은 조직시민행동에 통계적으로 직접적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 밝혀졌다. 하지만, 변혁적 리더십은 조직시민행동에 간접적으로 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

② 거래적 리더십은 조직시민행동에 통계적으로 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 밝혀졌다. 하지만, 거래적 리더십이 조직시민행동에 간접적으로 부(-)적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

③ 변혁적 리더십은 공공봉사동기에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. ($\beta=1.110$, $p<.001$)

④ 거래적 리더십은 공공봉사동기에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. ($\beta= -.628$, $p<.05$)

⑤ 공공봉사동기는 조직시민행동에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. ($\beta= .547$, $p<.001$);

⑥ 변혁적 리더십과 조직시민행동과의 관계에 있어서 공공봉사동기가 완전매개되며, 매개효과는 .607로 유의수준 .01에서 유의한 결과를 나타냈다.

⑦ 거래적리더십과 조직시민행동과의 관계에 있어서 공공봉사동기가 완전매개되며, 매개효과는 -.351로 유의수준 .05에서 유의한 결과를 나타냈다.

본 연구의 의의는 다음과 같다.

첫째, 공공봉사동기가 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 조직시민행동과의 관계에서 완전매개의 역할을 수행하고 있음을 실증적으로 검증하였고, 공공봉사동기가 리더십의 영향력 행사과정상에서 구성원의 심리적 동기를 설명하고 있다는 것을 검증하였다. 상급 공무원의 변혁적 리더십에 영향을 받은 하급 공무원은 심리적으로 개인의 이익보다는 공익을 우선시하는 이타적 자기희생의 성향인 공공봉사동기가 배양되고 축적되며, 이를 토대로 조직목표를 효과적으로 달성하기 위하여 자발적으로 조직시민행동을 발현한다는 가설을 실증적으로 입증 하였다. 본 연구 과정을 통하여, 변혁적 리더십 및 거래적 리더십과 공공봉사동기, 그리고 공공봉사동기와 조직시민행동간의 상호 인과관계가 선행연구의 연구결과와 일치되는 결과를 얻게 되었다.

둘째, 변혁적 리더십이, 민간조직에서 더욱 유효하며, 공공조직에서는 효과적이지 않다는 선입견에 대하여, 본 연구를 통하여, 공공조직에서도 변혁적 리더십의 효과성이 유효하다는 점을 실증적으로 입증하였다.

【주요어】 조직시민행동, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 공공봉사동기, 공무원

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구 문제의 제기 및 목적	1
제 2 절 연구 범위 및 방법	9
제 2 장 이론적 고찰	11
제 1 절 조직시민행동의 개념과 구성요소	11
1. 조직시민행동의 개념	11
2. 조직시민행동의 구성요소	14
제 2 절 리더십의 개념	19
1. 리더십의 정의	19
2. 리더십 이론의 발전	21
제 3 절 변혁적 리더십과, 거래적 리더십의 개념과 구성요소	23
1. 변혁적 리더십의 개념과 구성요소	23
2. 거래적 리더십의 개념과 구성요소	28
제 4 절 공공봉사동기의 개념과 구성요소	32
1. 공공봉사동기의 개념	32
2. 공공봉사동기의 구성요소	34
제 5 절 선행 연구	44
1. 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 조직시민행동에 관한 선행연구	44
2. 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 공공봉사동기에 관한 선행연구	46
3. 공공봉사동기와 조직시민행동에 관한 선행연구	48
4. 선행연구의 시사점	50

제 3 장 연구 설계 53

제 1 절 연구 모형 및 가설 설정	53
1. 연구 모형.....	53
2. 연구 가설.....	54
제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구	65
1. 독립변수(변혁적 리더십, 거래적 리더십)	65
2. 매개변수(공공봉사동기).....	69
3. 종속변수(조직시민행동).....	70
제 3 절 자료수집 및 분석방법	73
1. 사전조사(pre-test).....	73
2. 본 조사.....	73
3. 자료의 분석 방법.....	75

제 4 장 주요 연구 결과..... 77

제 1 절 조사대상자의 일반적 특성.....	77
제 2 절 척도의 타당성과 신뢰성 분석.....	79
1. 척도의 타당성과 신뢰성 검증.....	79
2. 변혁적 리더십의 요인분석 및 신뢰도분석.....	80
3. 거래적 리더십의 요인분석 및 신뢰도분석.....	81
4. 조직시민행동의 요인분석 및 신뢰도분석.....	82
5. 공공봉사동기의 요인분석 및 신뢰도분석.....	84
제 3 절 기술통계.....	88
제 4 절 응답자 특성에 따른 차이분석	89
1. 응답자 특성에 따른 공공봉사동기 차이분석.....	89
2. 응답자 특성에 따른 조직시민행동 차이분석.....	92
제 5 절 상관관계 분석.....	103
제 6 절 연구모형의 검증 및 가설검증 결과.....	106

1. 확인적 요인분석	106
2. 연구 모형 검증	109
3. 매개 효과 검증	111
4. 가설 검증 결과	112
 제 5 장 결 론	 116
제 1 절 주요 연구결과 요약 및 분석	116
1. 주요 연구결과 요약	116
2. 연구 결과 분석	118
제 2 절 연구의 의의 및 정책적 제언	123
1. 연구의 의의	123
2. 연구의 한계	125
3. 정책적 제언	126
 【참 고 문 헌】	 129
1. 국내문헌	129
2. 국외문헌	137
 【부 록】	 150
 ABSTRACT	 157

표 목 차

[표2-1] 조직시민행동의 정의	13
[표2-2] 연구자별 조직시민행동 하위구성요소요인	16
[표2-3] 리더십의 정의들	19
[표2-4] 리더십 이론의 발전 과정	21
[표2-5] 공공봉사동기의 정의	33
[표3-6] 변수의 구성 요소, 문항수 및 측정 도구.....	65
[표4-7] 응답자의 일반적 특성.....	77
[표4-8] 이상적 영향B(행동)의 요인분석 및 신뢰도 분석.....	80
[표4-9] 영감적 동기의 요인분석 및 신뢰도 분석.....	81
[표4-10] 연계보상의 요인분석 및 신뢰도 분석.....	82
[표4-11] OCBI의 요인분석 및 신뢰도 분석.....	83
[표4-12] OCBO의 요인분석 및 신뢰도 분석.....	83
[표4-13] 공공봉사호감도의 요인분석 및 신뢰도 분석.....	84
[표4-14] 공공가치몰입의 요인분석 및 신뢰도 분석.....	85
[표4-15] 동정심의 요인분석 및 신뢰도 분석.....	86
[표4-16] 자기희생의 요인분석 및 신뢰도 분석.....	87
[표4-17] 기술 통계량	88
[표4-18] 성별에 따른 공공봉사동기의 차이분석.....	89
[표4-19] 연령에 따른 공공봉사동기의 차이분석.....	90
[표4-20] 학력에 따른 공공봉사동기의 차이분석	90
[표4-21] 소속에 따른 공공봉사동기의 차이분석	91
[표4-22] 직급에 따른 공공봉사동기의 차이분석.....	91
[표4-23] 채용방식에 따른 공공봉사동기의 차이	92
[표4-24] 성별에 따른 OCBI의 차이분석.....	93
[표4-25] 연령에 따른 OCBI의 차이분석	93
[표4-26] 학력에 따른 OCBI의 차이분석	94
[표4-27] 소속에 따른 OCBI의 차이분석	94

[표4-28] 직급에 따른 OCBI의 차이분석	95
[표4-29] 채용방식에 따른 OCBI의 차이	95
[표4-30] 성별에 따른 OCBO의 차이분석	96
[표4-31] 연령에 따른 OCBO의 차이분석	97
[표4-32] 학력에 따른 OCBO의 차이분석	97
[표4-33] 소속에 따른 OCBO의 차이분석	98
[표4-34] 직급에 따른 OCBO의 차이분석	98
[표4-35] 채용방식에 따른 OCBO의 차이	99
[표4-36] 응답자 특성에 따른 차이분석 종합	102
[표4-37] 상관관계분석	103
[표4-38] 모형적합도	106
[표4-39] 측정모델의 평가	108
[표4-40] 모형 적합도	109
[표4-41] 변수간 경로계수	110
[표4-42] 주요변인들의 총효과, 직접효과, 간접효과	111
[표4-43] 간접효과에 대한 bootstrap 검증결과	112
[표4-44] 가설 검증 결과	115

그 립 목 차

[그림3-1] 연구 모형	54
[그림4-2] 확인적 요인 분석.....	107
[그림4-3] 연구모형의 구조방정식 결과	110



제 1 장 서 론

제 1 절 연구 문제의 제기 및 목적

어느 한 조직에서 어떠한 특정한 목표를 설정하게 되면, 이를 달성하기 위하여 각 구성원들은 책임과 의무가 담겨있는 규정된 과업을 부여받는다. 이를 토대로, 각 구성원들은 그들에게 할당된 과업을 충실히 수행하여 조직의 목표를 달성하기 위하여 매진한다. 하지만, 실제 우리는 우리가 소속된 조직에서 나에게 주어진 과업을 완벽히 수행한다 할지라도, 그것만으로 조직목표를 효과적으로 달성하는 것이 충분치 않다는 것을 경험적으로 인식하고 있다. 예를 들어, 공공조직내에서 대민 업무를 담당하는 동료는 부재중이라 할지라도 주변동료에 의해 대민 업무 활동이 신속히 대응 된다거나, 동료들과 혹은 타부서의 동료들과 활발히 의사소통을 하고, 비용절감을 위하여 혁신적인 아이디어를 제안하며, 신규 입직한 동료를 위하여 멘토링 활동에 적극적으로 참여하는 등의 자신이 담당하는 업무 역할 외에 조직의 목표달성에 도움이 되는 행동을 직접 수행하거나 그러한 행동을 하는 동료를 목격한 경험이 있을 것이다.

본 연구의 연구문제는 이러한 경험적 현상에서 출발을 하였다. 특히, 어느 조직보다도 개인의 업무가 명확히 규정되어 있는 공공조직에서 규정된 업무 역할 외에 조직목표 달성을 위하여 보상이 수반되지 않는 자발적인 행동의 실체가 구체적으로 무엇이며 그리고 그러한 행동을 발생하도록 하는 요인은 무엇인가라는 것이다.

미국의 저명한 심리학자인 Katz(1964, p. 132)의 연구에 따르면, “직무기술 서상 규정된 행동에 전적으로 의지하는 조직은 붕괴되기 매우 쉬운 사회조직 체이다”¹⁾라고 하였다. 이는 조직 목표 달성을 위하여, 구성원들이 자신에게 명시된 업무가 아닐지라도 필요시, 조직에 도움이 되는 행동을 적극적으로 수행하여야 한다는 것이다. 즉 각 구성원들은 ‘나에게 주어진 일만 하면 될 뿐’

1) “An organization which depends solely upon its blueprints of prescribed behavior is a very fragile social system” (Katz, 1964, p. 132)

이라는 생각을 버리고 한 조직의 구성원으로서 강한 사명감과 주인 의식을 토대로 조직의 발전을 위해 적극적인 노력과 헌신을 능동적으로 주도해 나아가야 한다는 것이다.

이와 같이, 공식적으로 부여된 담당 업무도 아니고, 따라서 그에 맞는 보상도 없지만, 자신이 소속되어 있는 조직의 목표달성과 발전을 위해 능동적으로 그리고 자발적으로 각 구성원들이 수행하는 지원 행태들을 조직시민행동(organizational citizenship behavior)이라 한다(Barnard, 1938; Katz, 1964; Katz & Kahn, 1966; Bateman & Organ, 1983; Smith et al., 1983; Brief & Motowidlo, 1986; Organ, 1988).

이러한, 구성원의 조직시민행동은 과연 조직의 목표달성에 효과적인가에 대하여 많은 연구가 진행되었다. 대부분의 학자들은 실증적 연구를 통하여 구성원의 조직시민행동이 조직의 발전과 효과성에 긍정적인 영향을 미친다는 것에 공통된 의견을 가지고 있다.

이영균(2015, p. 390)은 조직시민행동은 조직으로부터 공식적인 보상체계가 직접적이거나 공식적으로 인식되지는 않으나, 조직전체의 효과적인 기능을 종합적으로 촉진시키는 자발적인 행동을 의미하며, 조직시민행동은 조직구성원이 조직기능을 수행함에 있어서 조직이 규정한 역할을 뛰어넘어 혁신적이고 자발적인 행동으로 보고 있다. 이에 조직시민행동은 동료들과 조직의 생산성을 향상시켜 주며, 팀의 효과적인 조정과 관리에 도움을 주고, 변화에 적응하는 역량을 제고시킴으로써, 조직의 효율성에 기여하는 것으로 주장하였다.

임창희(2014, pp. 506-507)는 조직시민행동은 강제는 아니지만 조직구성원들이 '지키면 좋은' 행동기준으로서, 구성원이 해야만 하는 공식적인 업무와 무관하게 자유재량에 의해 행해지며, 상사나 동료를 자발적으로 도와주고 조직의 발전을 위해서 자발적으로 협동하려는 성향으로 정의 하였다.

이창원, 최창현, 최천근(2012, p. 149)은 직원 스스로 생각해 타인에 대한 지원활동, 사회봉사활동 등 여러 가지 자발적인 행동을 하고, 이는 직접적인 업무 영역이 아닌 직무외 행동이지만, 이런 행동들은 조직의 성장과 효과성에 기여하는 것으로 여러 연구에서 실증적으로 밝혀지고 있다고 설명하였다.

또한, 조직시민행동의 수준이 높을수록, 대민 행정서비스의 질적 수준이 높

아지는 것으로 주장하고 있으며(김대원, 2011; 이동수, 박희서, 2008; 강제상, 2005; 박철민, 김대원, 2004), 조직시민행동이 조직 구성원의 의식구조와 태도의 개선, 그리고 동기 유발 등 행동변화를 중심으로 한 조직혁신과 밀접한 관계가 있는 것으로 연구결과가 보고되었다.(강경석, 홍철희, 2008)

그렇다면, 조직시민행동은 어떤 이유로 발현되는가. 조직시민행동이 일어나는 가장 큰 이유 중 하나는 무엇보다도 자신의 조직으로 부터 좋은 대접을 받고 있다고 느낄 때 자발적으로 일어난다. 특히 상급자로 부터 공정하게 취급받으면 경영진을 신뢰하게 되고 회사를 위해 더 헌신하려고 한다는 것이 입증되어있다(임창희, 2014, p. 507).

리더십의 형태와 조직시민행동의 관계에 대한 연구가 많은 이유도 여기에 있다. 상급자의 효과적인 리더십이 조직 구성원에게 영향을 미치어, 구성원 개인에게 공식적인 보상보다는 소통과 신뢰가 활발히 이루어지는 리더를 위해 더욱 헌신적이고 적극적인 조직시민행동을 발현하고자 하는 경향을 가질 것이다. 이런 점에 주목하여, 이창원과 그의 동료들은 (2012, p. 234), 조직론적 관점에서, 리더의 리더십이 개인이나 집단의 행태에 지대한 영향을 미치기 때문에 대단히 중요한 것이라고 주장하였다.

조직은 지속가능한 생존을 위하여 치열한 적자생존의 경쟁 속에서 조직의 특정목표와 비전을 끊임없이 성공적으로 달성하여야 한다. 이를 위하여 신속하게 조직 내 구성원을 이끌 수 있는 리더가 필요하다. 리더는 조직 내외적으로 급변하는 환경변화를 올바르게 인지하고, 조직의 구성원들을 바람직하고, 효과적으로 대처 할 수 있도록 만들어야 한다. 즉, 리더의 리더십이 조직의 운명을 판가름한다.

따라서, 조직에서 리더십에 대한 논의는 상당히 인기 있는 주제 이며, 특히 성공적인 리더십의 비결은 우리가 조직생활을 하면서 가장 많이 논의 하고 있는 주제 중의 하나이다(이창원 외, 2012, p. 233). 특히, 20세기 후반에 비약적인 발전을 거듭한 정보기술(information technology: IT)은 사회의 모든 부문에 걸쳐서 가히 혁명적인 변화를 가져왔고, 이러한 정보 기술의 발달은 전통적인 산업사회를 지식정보사회로 변화시켜 놓았다(이창원 외, 2012, pp.

31-32).

이러한 지식정보사회의 대표적인 환경 특징은 여러 분야에서의 역동적이고 급격한 환경변화이고, 많은 조직이 이러한 환경에 적응하기 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 조직환경이 급변하는 지식정보화 시대에서는 더욱 더 변혁 지향적(transformation-oriented)이고 기민성(agility)²⁾을 겸비한 리더를 요구한다(이창원, 2005, p. 201).

이에, 지식정보사회의 환경변화에 대응할 수 있는 리더십 유형의 연구가 활발히 진행 중이며, 이러한 리더십 유형중 대표적인 리더십 연구가 변혁적 리더십(transformational leadership)이다.

변혁적 리더들은 구성원이 지니고 있는 원래 의도와 생각 보다 더욱 많은 행동할 수 있도록 동기를 부여하며, 보다 더 높은 목표를 설정하고 과업을 달성한다. 이러한 변혁적 리더십은 감정 및 가치관이나 상징적인 행태의 중요성과 어떠한 사건을 부하의 입장에서 볼 때 의미 있게 만드는 리더의 역할을 강조하는 현대적 리더십이라고 할 수 있다(이창원 외, 2012, p. 252). 변혁적 리더십은 국내 다양한 분야에서 주요한 연구주제로서 연구되고 있으며, 수많은 연구를 통하여 변혁적 리더십의 효과성이 실증적으로 입증되어 있다(임영제, 이창원, 2008).

조직시민행동이 상급자의 리더십 특히, 변혁적 리더십에 의해 발현될 수 있다는 가정 외에 또 하나의 연구문제는 상급자의 리더십 행태에 영향을 받은 하급자가 조직시민행동의 행동을 취하기 전, 어떠한 신념, 가치 및 태도 등의 개인적 성향을 품고, 이를 매개로 하여 조직시민행동의 행동을 발현하는 것은 아닐까라는 행동 과정상의 의문이며, 즉, 리더의 영향력 행사과정의 설명이다. 임영제, 이창원(2008, pp. 215-216)은 그들의 연구에서 이러한 리더 영향력 행사과정의 구체적 연구의 필요성을 주장하였다.

2) agility는 기민성 혹은 민첩성으로 해석된다. 이는, 환경의 변화를 재빨리 그리고 효율적으로 적응하는 능력을 의미한다.(위키백과). 국내외 조직민첩성(organizational agility)으로 많은 학문적 연구가 수행되고 있다. Tallon & Pinsonneault(2011, p. 464)에서는 다음과 같이 agility를 정의 하고 있다. "Faced with rapid and often unanticipated change, agility, defined as the ability to detect and respond to opportunities and threats with ease, speed, and dexterity, has emerged, next to alignment, as a key business imperative"

일반적으로, 한 개인의 자극과 행동의 과정을 살펴보면, 개인이 외부로 부터의 자극이나 영향을 받게 되어, 특정 대상에 대하여 믿고자 하는 가치적 신념인 인지(cognition)가 발생되고, 어떤 대상에 대하여 좋고, 싫음의 정서(affect)가 생겨, 결국 어떤 대상에 대하여 특정 방식으로 행동(behavior)을 하게 된다(이창원 외, 2012, pp. 139-140). 즉, 상급자의 리더십 유형에 의해 영향을 받은 하급자는 이타심, 자기희생 등의 신념 가치 및 태도가 배양 및 축적되어, 조직시민행동이라는 행동으로 이를 발현하는 것이라 가정할 수 있다. 특히, 공공부문 종사자들에 대한 연구에 적합한 개인적 성향은 무엇이 있을 것인가라는 것이다.

최근의 국내외 연구에서 민간부문의 종사자와는 달리 공공부문의 종사자에게서 공익을 위한 이타심과 자기희생 등의 독특한 성향이 존재한다는 가정 하에 이를 개념화하고 이론화하여 실증적 검증을 수행하고 있는 이론이 있다. 이를 공공봉사동기(public service motivation)³⁾라 한다. 공공봉사동기는 1990년 Perry와 Wise에 의해 개념화된 이론으로 미국 공무원들의 독특한 동기를 설명하고 있다. 즉, 민간부문과 공공부문의 종사자들이 서로 상이한 가치 및 욕구체계를 가지고 있다는 가정 하에 공공부문 종사자들이 높은 수준의 공적 이타심을 가지고, 공공가치 실현과 공익의 증진을 위하여 노력하려는 동기가 내재되어 있다는 것이다. 이러한 공공봉사동기는 공공부문 종사자의 업무성과, 직무만족, 조직몰입에 유의미한 영향을 주고 있음을 실증적으로 입증하고 있다. 현재, 여러 나라에서 공공봉사동기 이론에 대한 실증적 연구가 진행되고 있다. 우리나라의 경우, 2000년대 초 국내에 공공봉사동기 이론이 소개되어 2010년 이후 최근까지 매우 활발한 연구⁴⁾가 진행 중에 있다.

3) 공공봉사동기(Public Service Motivation)에 대한 용어가 연구자마다 상이하다. 이론 도입초기의 김상목(2003), 및 최근의 연구인 하상균(2013), 조혜승,문명재(2013) 유병홍,정홍준(2013)에서는 "공공서비스 동기"로 사용하였다. 단, 김상목은(2014) 최근 논문에서 "공공봉사동기"로 용어를 변경하였다. 이근주(2005)와 최윤정(2012)은 Public Service Motivation의 약자인 "PSM"을, 김서용(2009), 신황용,이희선(2012)는 "공직동기"로, 오화선,박성민(2014)는 "공직봉사동기", 김태호,노종호(2010),이혜윤,이근주(2013),한에스더,이근주(2012)등은 "공공봉사동기"로 사용하고 있다. 용어의 혼선은 원어의 해석 및 연구 목적에 따라 연구자별로 각기 해석을 진행하는 것으로 판단되어진다. 본 연구에서는 Public Service Motivation을 "공공봉사동기"로 사용토록 하겠습니다.

4) 2015년 1월 기준, 한국교육학술정보원(KERIS)의 검색프로그램(www.riss.kr)을 통하여, "공공봉사동기", "공공서비스동기", "공직동기", "PSM"이라는 검색어로 논문을 검색시, 2003년~2014년까지 약 40여편의 논문(학술지 및 박사청구논문)이 있으며, 이중, 최근 3년간 50%이상인 약 26편 (2012년 5편, 2013년

특히, 공공봉사동기가 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 실증적으로 연구(Kim, 2006; 김정인, 2014) 되었으며, 또한, 조직사회화(organizational socialization)의 관점에서 부하의 행태에 많은 영향력을 발휘하는 조직 관리자의 변혁적 리더십이 공공봉사동기에 유의한 긍정적 영향 미치는 것으로 보고되고 있다(Moynihan, Pandey, & Wright, 2009; Wright, Moynihan, & Pandey, 2012; Park & Rainey, 2008; Caillier, 2013; Krogsgaard, Thomsen & Andersen, 2014; 김상묵, 2013).

지금까지, 조직시민행동의 발현 요인으로서 상급 공무원의 변혁적 리더십과 공공봉사동기가 있음을 확인하였다. 즉, 조직의 이익을 위한 자기희생, 윤리적, 도덕적 결과의 중요시, 공동체적 사명감의 중요성, 비전에 대한 명확한 제시 그리고 배려의 특성을 지닌 상급자의 변혁적 리더십이 하급 공무원에게 공익을 위한 이타심과 자기희생이라는 개인적 성향인 공공봉사동기를 배양시키고, 이러한 공공봉사동기가 조직의 효과적 목표 달성을 위하여 조직시민행동이라고 하는 자발적 업무의 활동을 수행토록 유발 한다는 것을 가정할 수 있다.

본 연구는 조직시민행동에 관한 연구로써, 공공봉사동기의 매개효과를 중심으로 한국 공무원의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동에 직, 간접적으로 어떠한 영향을 미치는 지를 실증적으로 검증하기 위한 목적이다. 이러한 연구 목적의 필요성은 다음과 같다.

첫째, 급변하는 대외 환경에 적극적으로 대응하기 위하여, 조직혁신은 불가피한 것으로써, 조직혁신은 조직구성원들에게 자발적이고 적극적인 참여를 요구한다. 특히, 조직혁신을 조직구성원들의 의식구조와 태도의 개선, 그리고 동기 유발등 행동변화를 중심으로 조직혁신을 전개하는 것이 조직혁신의 핵심적인 부분(이창원 외, 2012, pp. 527-528)임을 강조하고 있다. 이러한 관점에서, 조직혁신에 있어서 실행 툴(tool)이 조직시민행동이다.

최근, 정부는 공공정보를 적극 개방·공유하고, 부처간 소통·협력함으로써 국민 맞춤형 서비스를 제공함과 동시에 일자리 창출과 창조경제를 지원하는 새

12편, 2014년 9편)이 발표되었다.

로운 정부운영의 패러다임인 정부 3.0⁵⁾을 발표하였다. 이는 정보통신 기술을 활용하여 정부의 일하는 방식과 서비스 전달체계를 업그레이드함으로써 신뢰 받는 정부를 건설하고, 궁극적으로 국민 개개인이 존중받는 국가건설을 추구하려는 것이 핵심이다.(오철호 외, 2013)

이러한 내용을 업무 메뉴얼상에 규정하여 구성원들의 조직 혁신을 요구할 수 있겠으나, 구성원의 자발적이고 적극적인 참여 없이는 피상적인 변화에 불과할 것이다. 구성원들의 조직시민행동을 통하여, 조직의 목표달성을 위하여, 자신을 희생하며, 공익을 추구하는 자발적 행동으로, 구성원간의 가치관과 태도를 변화시키고, 부서내, 부처간의 칸막이를 없애는 소통과 협력으로 국민에 대한 품격 높은 행정서비스를 제공할 수 있을 것이다. 이러한 점에서 조직시민행동의 중요성이 있다.

결론적으로, 구성원의 조직시민행동의 수준이 높을수록, 높은 조직몰입이나 직무만족도를 가져올 것이고, 행정서비스의 질적 수준 및 조직혁신에 대한 구성원의 태도가 높아질 것이다. 따라서, 조직내 구성원의 조직시민행동을 배양하고, 증폭시켜 조직시민행동의 수준을 높일 수 있도록, 여러 원인요인들을 밝혀내어 이를 활성화 시킬 필요성이 있다.

한편, 이러한 연구의 필요성 외에, 조직시민행동의 주요한 선행요인인 리더십과 관련하여, 공공조직의 리더십 연구 분야에서 꾸준히 제기되고 있는 리더십의 영향력 행사 과정상에서의 하급 공무원의 심리적 측면에 대한 연구의 필요성이 제기되고 있다. 이러한 과정을 설명할 수 있는 연구를 수행하여 공공조직의 리더십 이론적 연구의 폭을 조금 더 넓힐 필요성이 있다.

또한, 조직시민행동과 공공봉사동기에 대하여 최근 국내외 학계에서 활발한 연구 활동이 진행되고는 있지만, 공공봉사동기와 관련된 연구의 대부분이 선행적인 인과 관계만을 규명하는 연구가 주를 이루고 있는 상황이다. 따라서, 공공봉사동기를 매개변수로 하여 변수들 간의 인과 관계를 연구할 필요성이 있다. 선행연구에 따르면, 공공봉사동기를 매개변수로 선정하여, 변혁적 리더

5) 2013년 6월 발표된 정부 3.0 기본계획은 투명한 정부, 유능한 정부, 서비스 정부의 3개 전략과 각 전략을 달성하기 위한 10대 과제를 포함하고 있다. 정부 3.0은 무선인터넷 및 스마트 모바일의 수단을 통하여 국민 개개인 중심의 맞춤형 행정서비스를 제공한다 (출처 : www.president.go.kr 및 www.gov30.go.kr)

십과 조직시민행동간의 관계를(Ritz et al., 2014) 실증적으로 증명한 바가 있으며, 유사한 연구로써 변혁적 리더십과 조직몰입간의 관계(Caillier, 2013)에서 공공봉사동기를 매개변수로 한 연구들이 수행된 바가 있다. 일각에선, 공공봉사동기가 우리나라의 실정과는 다른 이론(이명진, 2010, pp. 569-570)으로 연구의 실효성에 대하여 의문을 제기하는 주장이 있을 수 있겠으나, 외국의 이론을 국내에 적용하여 검증하는 것만으로도 학문적으로 기여하는 바가 크다고 할 수 있기 때문이다.

이러한 연구 목적을 위하여, 상급자의 리더십, 특히 많은 선행연구에서 리더십 효과성이 밝혀진 변혁적 리더십과 이와 상관관계에 있는 거래적 리더십을 독립변수로 선정하였다. 또한, 해외 연구에서 실증적으로 인과관계가 입증된 공공봉사동기를 매개변수로서 선정하였다. 이러한 연구의 틀을 토대로 (1) 중앙 및 지방행정기관 소속 공무원을 대상으로 상급 공무원의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 하급 공무원의 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는 지에 대하여 실증적 검증을 진행하고, (2) 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 공공봉사동기에 어떠한 영향을 미치는 지를 연구한다. (3) 공공봉사동기가 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는 지를 연구하고, (4) 공공봉사동기가 상급 공무원의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 하급 공무원의 조직시민행동과의 관계에서 매개효과의 역할을 수행 하는지에 대한 검증을 진행한다.

마지막으로, 실용적 기여를 위하여 본 연구결과를 토대로, 공공조직내 조직시민행동의 활발한 발현을 위한 정책적 제언을 하도록 하겠다.

제 2 절 연구 범위 및 방법

본 연구는 조직시민행동에 관한 연구로써, 공공봉사동기의 매개효과를 중심으로 한국 공무원의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동에 직, 간접적으로 어떠한 영향을 미치는 지를 실증적으로 검증하기 위한 목적이다.

이러한 연구 목적을 달성하기 위하여, 독립변수인 변혁적 리더십, 거래적 리더십 및 매개변수인 공공봉사동기, 종속변수인 조직시민행동에 대한 이론적 배경 및 선행 연구를 고찰하였다. 최근의 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 조직시민행동 및 공공봉사동기와 관련된 연구논문을 고찰하여, 이를 토대로, 연구모형과 연구가설을 설정한다. 선행연구를 토대로 수립된 가설에 대하여 가설검증을 위하여 구조화된 설문지를 통하여 설문을 실시하였다.

연구대상은 중앙행정기관 및 지방행정기관의 소속 공무원으로 대상 선정은 층화표본추출(stratified random sampling)을 사용함으로써 연구결과의 일반화 가능성을 높였다. 즉, 중앙행정기관과 지방행정기관을 분류한 후 설문대상 기관을 무작위 추출하였다. 중앙행정기관 12개 기관(경찰청, 미래창조과학부, 방송통신위원회, 보건복지부, 국민안전처, 문화체육관광부, 행정자치부, 외무부, 산업통산자원부, 환경부, 농림축산식품부, 해양수산부), 지방행정기관 12개 기관(서울시, 평택시, 광주광역시, 나주시, 이천시, 성남시, 광주시, 거제시, 대구광역시, 경상북도, 충청북도, 아산시)에서 입수된 설문지중 정제된 865부의 설문지를 대상으로 통계처리 하였다.

자료 분석을 위하여 SPSS 18 및 AMOS 18.0 통계 프로그램을 이용하였으며, 빈도 분석, 신뢰도 분석 및 요인분석과 탐색적 요인 분석, 확인적 요인 분석, T-test와 ANOVA분석, 구조방정식모형, 매개효과를 검증하기 위한 Bootstrap 등을 실시하였다.

본 연구의 구성은 모두 5장으로 구성된다.

제1장은 서론으로 연구 문제의 제기 및 연구 목적, 연구 범위 및 방법을 제시한다.

제2장에서는 이론적 배경 및 선행연구의 고찰로서 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 개념과 구성요소, 공공봉사동기의 개념과 구성요소, 그리고 조직시민행동의 개념 및 구성요소에 대한 이론적 고찰 및 변수간의 관계에 대한 선행연구를 통해, 본 연구의 이론적 기틀을 제시한다.

제3장에서는 이론적 연구를 토대로 실증분석을 위한 연구 모형과 연구가설을 제시하고, 이에 따른 독립변수, 매개변수와 종속변수에 대한 조작적 정의 및 측정도구를 검토하며, 마지막으로, 자료수집 및 분석 방법 등을 설명한다.

제4장에서는 가설에 대한 분석으로서 조사결과에 대한 분석 등 연구 결과를 제시한다.

제5장에서는 본 연구의 결론으로서 주요 연구결과를 요약하고, 본 연구의 의의 및 한계점 그리고 정책적 제언을 제시한다.



제 2 장 이론적 고찰

제 1 절 조직시민행동의 개념과 구성요소

1. 조직시민행동의 개념

Organ(1988)은 처음 조직시민행동(organizational citizenship behavior)이란 용어를 개념화시켰으며 “재량적인 그러나 정식적인 보상시스템이 직접적으로 혹은 명확히 인정되지 않는, 그리고 총체적으로 조직의 효과적 기능을 촉진시키는 개인행동”라고 정의 하고 있다.

하지만, 조직시민행동의 근원은 Barnard(1938)의 연구에 근거하고 있다. Barnard(1938)은 종업원들의 “기여하려는 의지(willingness to contribute)”가 정식적인 계약에 따르는 것을 뛰어넘어(above and beyond) 업무에 몰입하려는 것이 조직기능의 근본 구성요인으로 제시하고 조직의 효과성은 “협조적 시스템에 기여하려는 사람의 의지”라고 주장하였다.

Katz(1964, p. 132)는 그의 연구에서 기능적인 조직을 위한 3가지 형태의 필수적인 행태를 주장하였다. 첫째는 사람들은 시스템 내에 진입하고 그리고 남아있기 위하여 유인되어야 한다. 둘째는 그들은 신뢰할 수 있는 방식으로 구체적인 역할 과업을 수행하여야 한다. 셋째, 직무규정에 명시된 역할을 뛰어 넘어 조직목표를 달성하기 위하여 혁신적이고 자발적 행동 있어야 한다. Katz는 “직무기술서상 규정된 행동에 전적으로 의지하는 조직은 붕괴되기 매우 쉬운 사회조직체이다”⁶⁾라고 주장하였다.

Katz & Kahn(1966, p. 337)은 내재적 역할 요구사항 내에서 높은 실적을 내는 종업원을 고용하고 그리고 관리를 하는 것과 더불어 효과적인 조직에서는 “혁신적인 그리고 조직적인 기능의 완수를 위한 역할 요구사항들을 뛰어 넘어 실적을 내는 자발적 행동”을 고무시켜야 한다라고 주장하였다.

또한, “효과적인 조직기능을 수행하기 위해서는, 많은 구성원들이 그들의

6) “An organization which depends solely upon its blueprints of prescribed behavior is a very fragile social system” (Katz 1964, p. 132)

과업기술서보다 더욱 많은 것을 할 수 있는 의지가 있어야만 한다”라고 주장하였다(Katz & Kahn, 1966, p. 405).

1980년대초 Bateman과 Organ은 Katz와 Kahn의 시민행동 연구로부터 개념을 추출하여 조직시민행동의 개념을 발전시켰다.

Bateman & Organ(1983) 조직행동의 새로운 개념적 모델을 개발시킴으로써 이전 이름도 연구도 되지 않은 현상을 설명하기 위하여 새로운 용어를 표현하는 것을 발전시켰다. 이들에 의해 제안된 모델은 직무만족, 직무성과와는 실증적으로 연관성이 없는 일반적으로 고정된 신념과는 대비되는 것으로써 부각되었다.

Bateman & Organ(1983, p. 588)은 “주어진 과업을 위하여, 사전 기술되지 않았고 요구되어지지 않는, 업무성과의 일반적 개념에서는 부여되지 않은 조직의 사회적 시스템을 원활히 가동될 수 있도록 해야한다”라고 주장 하였으며, 예를 들어 업무와 관련된 문제를 가진 동료들 돕는 것, 불만 없이 지시들을 수행하는 것, 불평없이 임시적인 조치들을 참아내는 것, 작업공간을 깨끗이 그리고 정돈되게 유지하려는 것을 돕는 것, 외부인들에게 작업자들과 관리자들에 관하여 건설적인 언급을 하는 것, 조직자원들을 보호하고 보존하려는 것 등 이러한 행동들을 “citizenship”행동으로 명명했다.

Smith와 그의 동료들은(1983) 조직시민행동에 대하여 “모든 공장, 사무실 그리고 부서들이 매일 무수히 많은 협조와 도움, 제안들, 선(善)에 대한 체스처 그리고 이타심에 의존한다”고 주장하였으며, 또한, 자신의 성과에 앞서서 다른 동료의 성과에 긍정적인 영향을 미치게 되어, 사회 전반에 능동적이고, 자발적 행위로 축적되어 마침내, 전체 사회의 기능을 원활하게 만들어 가는데 기여한다고 주장하였다.

Brief & Motowidlo(1986, p. 710)는 조직시민행동을 “친사회적 행동의 한 형태이며, 조직의 이익을 촉진시키기 위하여 자발적으로 그리고 자진하여 한 개인이 행동하는 방법들”이라고 설명하였다.

Organ(1997, p. 95)은 1988년 비보상성과 자발성의 개념에 대한 자신의 정의의 모호성을 인정하고, 조직시민행동을 “과업수행이 발생하는 사회적, 심리적 환경을 지지하는 행동”으로써 조직시민행동을 재정의 하였다.

그 외, 윤영채, 이광순(2009, p. 212)은 조직시민행동의 개념 외에 시민 조직행동(civic organizational behavior), 역할외 행동(extra-role behavior), 맥락수행(contextual performance), 친사회적조직행동(prosocial organizational behavior), 조직 차원의 자발성(organizational spontaneity)등 조직시민행동과 유사한 개념들의 이론들이 존재함을 설명하였다.

[표2-1] 조직시민행동의 정의

연구자	정 의
Barnard(1938)	“협조적 시스템에 기여하려는 사람의 의지” ⁷⁾
Katz(1964, p. 132)	“직무규정에 명시된 역할을 뛰어 넘어 조직목표를 달성하기 위하여 혁신적이고 자발적 행동” ⁸⁾
Katz & Kahn (1966, p. 337)	“혁신적인 그리고 조직적인 기능의 완수를 위한 역할 요구사항들을 뛰어넘어 실적을 내는 자발적 행동” ⁹⁾
Bateman & Organ (1983, p. 588)	“주어진 과업을 위하여, 사전 기술되지 않았고 요구되어지지 않는, 업무성과의 일반적 개념에서는 부여되지 않은 조직의 사회적 시스템” ¹⁰⁾
Smith et al. (1983)	“모든 공장, 사무실 그리고 부서들이 매일 무수히 많은 협조와 도움, 제안들, 선(善)에 대한 제스처 그리고 이타심에 의존한다” ¹¹⁾
Brief & Motowidlo (1986, p. 710)	“친사회적 행동의 한 형태이며, 조직의 이익을 촉진시키기 위하여 자발적으로 그리고 자진하여 한 개인이 행동하는 방법들” ¹²⁾
Organ(1988, p. 4)	“재량적인 그러나 정식적인 보상시스템이 직접적으로 혹은 명확히 인정되지 않는, 그리고 총체적으로 조직의 효과적 기능을 촉진시키는 개인행동” ¹³⁾
Organ(1997, p. 95)	“과업수행이 발생하는 사회적, 심리적 환경을 지지하는 행동” ¹⁴⁾

자료: 선행연구 정리

7) “willingness of a person to contribute efforts to the cooperative system”(Barnard, 1938)

8) “There must be innovative and spontaneous activity in achieving organizational objectives which goes beyond the role prescriptions” (Katz, 1964, p. 132)

종합하여 보면, 조직시민행동이란 강제는 아니지만 조직구성원들이 ‘지키면 좋은’ 행동기준이며(임창희, 2014, p. 506), 구성원이 해야만 하는 공식적인 업무와 무관하게 공식적인 업무외 상사나 동료들 도와주고 조직의 발전을 위해서 자발적으로 협동하려는 행태라 할 수 있다.

2. 조직시민행동의 구성요소

조직시민행동에 대한 높은 관심과 많은 연구들이 있음에도 불구하고 이 개념의 차원(형태)에 관해서는 학자들 사이에서 합의를 이루지 못한 실정이다(윤영채, 이광순, 2009, p. 212).

조직시민행동의 구성요소에 대한 연구자들은 Smith, Organ & Near (1983), Organ (1988), Podsakoff et al. (1990), LePine, Erez & Johnson (2002), Williams & Anderson (1991) 등이 있다.

Smith et al.(1983, p. 657)은 다음과 같이 조직시민행동의 구성요소를 이타심(altruism)과 순응(compliance)으로 제시하였다. 이타심(altruism)은 무채중인 다른 사람을 돕거나, 요구되어지지 않는 일에 대하여 자원하는 것, 요구

9) “innovative and spontaneous behavior; performance beyond role requirements for accomplishments of organizational function” (Katz & Kahn, 1966, p. 337)

10) “cannot be prescribed or required in advance for a given job. These behaviors include any of those gestures...that lubricate the social machinery of the organization but that do not directly inhere in the usual notion of task performance” (Bateman & Organ, 1983, p. 588)

11) “Every factory, office, or bureau depends daily on a myriad of acts of cooperation, helpfulness, suggestions, gestures of goodwill, altruism, and other instances of what we might call citizenship behavior” (Smith et al., 1983)

12) “it represents one form of prosocial behavior; it represents ways in which an individual can act spontaneously and voluntarily to promote the organization's interests” (Brief & Motowidlo, 1986, p. 710)

13) “individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective function of the organization” (Organ, 1988, p. 4)

14) “defined OCB as performance that supports the social and psychological environment in which task performance takes place” (Organ, 1977, p. 95)

되어지지는 않지만, 신입사원에 대하여 교육을 시키는 행동, 무거운 짐을 가진 직원을 돕는 행동을 말한다. 일반적 순응(*generalized compliance*)은 시간 준수, 작업 참여가 규정 이상 되는 행동, 출근치 못할 경우 사전 연락하는 행동, 추가적인 휴식을 갖지 않는 행동, 불필요한 대화로 시간을 보내지 않는 행동이다.

Organ (1988)은 조직시민행동의 구성요소로서 업무와 관련하여 신입직원을 돕거나, 타인에게 시간을 내어 주는 것 같이, 특정한 사람을 향한 이타심(*altruism*), 문제가 있을 것으로 예상되는 동료직원을 돕는 다거나, 회사에 출근치 못하면 사전에 정보를 알려주는 예의성(*courtesy*), 참석율과 자원의 유지보존과 같이 어느 분야에서 최소한 가지는 기대감을 뛰어 넘는 성실성(*conscientiousness*), 불평 없이 최소한의 불편함을 참아내는 스포츠맨십(*sportsmanship*), 조직에 의해 참석이 요구되어지지는 않지만, 회사의 모임 등에 개인적으로 참여하는 시민 덕목(*civic virtue*) 5가지의 구성요소를 제시하였다.

Podsakoff et al. (1990, p. 115)는 조직적으로 연관된 과업이나 문제를 가진 특별한 다른 사람을 돕는 효과를 지닌 재량적 행동들을 이타심(*altruism*)으로서 정의 하였다. 그리고 출근율, 규칙과 규정에 복종, 휴식을 취하는 것에 대하여 최소한의 조직의 요구사항 이상을 하는 재량적 행동으로서 성실성(*conscientiousness*), 불평 없이 이상적 환경이 아닌 상황을 극복하려는 구성원의 의지로서 스포츠맨십(*sportsmanship*), 다른 사람이 지닌 업무와 연관된 문제들을 발생치 않도록 방지하는 목적으로 재량적 개인행동으로서 예의성(*courtesy*), 마지막으로 시민 덕목(*civic virtue*)을 개인의 입장에서 조직에 적극적인 참여 혹은 개입과 관련된 행동으로서 정의 하였다.

Williams & Anderson (1991, pp. 601-602)는 Smith, Organ & Near (1983)에 의해 개발된 조직시민행동 구성요인중 이타심 혹은 남을 돕는 행동이 개인지향적 조직시민행동(*organizational citizenship behavior-individuals, "OCBI"*)와 연관되어 있고, 조직에 대한 순응이 조직지향적 조직시민행동(*organizational citizenship behavior-organization, "OCBO"*)과 연관되어 있음을 주장¹⁵⁾하였다. 또한, 그는 과거 조직시민행동의 연구에서 선행

요인으로서 리더십 타입, 행동 혹은 지원을 연구하지 않고, 구성원의 조직시민행동에 기여하는 구성원의 직무만족과 조직몰입의 정서적 그리고 인지적 요인을 연구하였다. 그 연구 결과, 과거 조직시민행동 연구에서 조직시민행동의 행동으로서 구성원에게 예상되는 외재적 보상 혹은 처벌의 회피가 존재하였음을 인정하고, 이를 제거한 재정립된 정의를 주장하였다.

LePine, Erez & Johnson (2002)은 구성요소들이 전 세계를 반영하기 때문에 구성요소사이에 그러한 구별이 정당하지 않다고 하였다. Hoffman et al.(2007)은 최근의 조직시민행동의 선행연구에 대한 메타분석에서, Organ(1988)의 이타심과 예의성의 구성요인이 개인성향의 조직시민행동으로 설명되어 지고, 나머지 성실성, 스포츠맨십, 시민행동은 조직성향의 조직시민행동으로 구분 된다는 연구결과를 발표하였다.

연구자별 구성요소에 대한 정리를 하면 다음과 같다.

[표2-2] 연구자별 조직시민행동 구성요소

연구자	구성요소
Smith et al.(1983)	이타주의/일반적순응
Organ(1988)	이타주의/양심/비불평성/예의/공익성
Organ & Konovsky(1989)	이타주의/일반적순응I/일반적순응II
Becker & Vance(1993)	근접이타주의/원격이타주의/양심
Barr & Parwar(1995)	동료지향이타주의/상사지향이타주의/조직지향
Van Dyne et al.(1994)	복종/충성/참여
Williams & Anderson(1991) Hoffman et al.(2007)	OCBI/OCBO
Podsakoff et al.(2000)	도움행동/비불평성/조직충성/조직순종/ 개인주도/공익성/자기개발

15) "Prior research has been labeled the OCBI dimension as altruism and the OCBO dimension as generalized compliance"(Williams and Anderson, 1991, p. 602)

Coleman & Borman(2000)	개인지향/조직지향/직무지향
------------------------	----------------

자료: 김경석, 이제영 (2013, p. 701) 재편집

Borman, White, and Dorsey (1995)는 조직시민행동은 능률성, 비용, 그리고 성과와 상관관계가 있음을 밝혀냈다. Podsakoff et al.(2009)의 연구에서는 조직시민행동이 생산성, 고객만족, 감소되는 이직률, 그리고 비용절감에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. Walz and Niehoff (2000)는 미국 전역의 음식점 체인점의 관리자를 대상을 한 연구에서 고객불만과 조직시민행동간에 부정적 상관관계가 있다는 것을 밝혀냈다.

박영미(2014)는 경찰공무원을 대상으로 MBTI로 분석된 경찰관 개인의 성격유형과 조직시민행동 및 조직몰입과의 관계를 분석한 결과, 조직시민행동이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

강경석,홍철희(2008)는 조직시민행동의 하위변인인 정당한 행동, 참여적 행동이 혁신행동 및 그 하위변인에 유의한 긍정적 영향을 밝혀내고, 조직내 혁신행동을 위하여 조직시민행동의 필요성을 강조하였다.

많은 연구에서 조직시민행동이 조직성과와 행정서비스의 질적 향상 및 조직혁신에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 연구 보고되어 지고 있다.(김대원, 2011; 이동수,박희서, 2008; 강제상, 2005; 박철민,김대원, 2004).

한편, 한봉주(2010, pp. 204)에 따르면, 조직내에서 조직 구성원의 조직시민행동이 중요하게 고려되는 이유는 조직 구성원의 업적평가와 관리적 측면에서 관리자가 의사결정을 시도 할 때, 조직 구성원의 조직시민행동 여부가 고려되어지고 있고, 조직 구성원의 조직시민행동이 조직몰입 및 직무만족을 높이는데 영향을 미치고 있기 때문이라고 설명하고 있다.

조직시민행동이 리더십과 공정성 등으로부터 긍정적 영향을 받는 것으로 연구 되기도 하였다.

Wang et al. (2005) 은 그의 연구에서 변혁적 리더십과 조직시민행동사이에서 LMX가 완전매개됨을 발견하였다. Burton, Sablynski, and Sekiguchi (2008)은 직속상사가 업무외 행동에 가장 큰 영향을 미친다는 것을 발견하였

다.

김석규,이영균(2015)은 상관의 지원적 리더십과 조직구성원의 업무성과와의 영향관계에 대한 실증적 연구 결과, 거래적 리더십이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 조직시민행동이 비보상성을 전제로 하는 면에서 연구대상의 상황적 여건이 거래적 리더십의 교환관계가 조직시민행동에 영향을 미치고 있다는 것을 보여주고 있다고 설명하고 있다.

신황용,이희선(2015)은 그들의 연구에서 리더 신뢰와 리더의 카리스마가 조직시민행동에 영향을 미치는 것을 밝혀냈다. 특히, 리더의 카리스마적 속성은 리더의 자신 보다는 자기희생 통하여 조직의 이익을 우선시 하는 것으로 조직을 위한 이타적 행동인 조직시민행동에 긍정적 영향을 미친다는 것을 제시하고 있다.

또한, 조직시민행동은 직무소진, 심리적계약위반, 냉소주의, 갈등, 시민행동 피로도 등과는 부정적인 영향관계에 있는 것이 연구결과 밝혀졌다.(김정인, 2014; 정운길,이규만, 2013; 정종원, 2013; Bolino, Hssiung, Harvey, & Lepine, 2014; Liang, 2012)

조직시민행동이 직무만족, 조직몰입의 조직성과 및 행정서비스의 수준, 조직혁신에 긍정적 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 구성원들이 자발적으로 역할의 업무를 수행함으로써 구성원 스스로 직무에 만족하고 몰입함으로써 결국에는 조직의 성과를 개선시키고 발전시키게 된다. 이는, 서비스를 받는 수혜자의 입장에서 높은 서비스의 품질을 담보 받을 수 있을 것이다. 또한, 높은 조직시민행동의 수준을 갖고 있는 구성원은 자신을 희생하며 조직을 위하여 자신의 의식구조와 태도의 개선, 그리고 동기 유발등 행동변화를 일으키는 조직혁신에 적극적으로 협조하여 대처하여 나갈 것이다.

한편, 조직시민행동은 크게 리더십, 공정성 등에 의해 긍정적 영향을 받는다. 이는, 리더가 어떠한 처우를 하여 주느냐에 따라 구성원이 이타적이고, 자발적으로 업무의 행동 수행하는가를 보여주고 있으며, 구성원이 조직으로 부터 공정한 대우를 받는다고 느끼는 지각의 수준에 따라 조직시민행동의 수준이 결정됨을 알 수 있다.

제 2 절 리더십의 개념

1. 리더십의 정의

리더십의 정의를 몇 가지 살펴보면, Kotter는 “리더십이란 바람직한 목표를 성취시키기 위하여 다른 사람들을 동기부여하고 지휘하며 영향력을 행사하는 능력”이라고 정의 하고 있고, Fleishman은 리더십을 “어떤 목표나 목표들의 달성을 지향하도록 의사소통과정을 통해서 개인 간에 영향력을 행사하려는 시도”로 정의하고 있으며, Koontz는 리더십이란 “사람들로 하여금 공동목표를 달성하는 데 따라오게끔 영향을 행사하는 것이라고 하였다. 그런가 하면 Stogdill은 리더십을 “목표설정과 목표달성을 지향하도록 집단행동에 영향력을 행사하는 과정”으로 보고 있다. 이렇게 리더십의 정의는 혼란스러울 정도로 다양하다(박계홍,김종술, 2014, p. 7).

연구자들은 보통 그들 개인의 관점과 그들에게 가장 흥미있는 현상의 측면에 따라 정의한다. Stogdill은 리더십을 “그 개념을 정의하고자 시도하는 사람들 만큼이나 많은 리더십의 정의들이 있다”¹⁶⁾라고 결론지었다(Yukl, 2013, p. 18).

이러한 다양한 정의들은 리더들의 인식과 리더십 과정에 관한 깊은 의견 차이를 반영한 것이라고 주장하며, 대부분의 리더십에 대한 정의 들은 한 집단이나 조직에서 활동들과 관계들을 인도하고, 구조화 하고 촉진시키기 위하여 다른 사람들에게 행사하는 의도적인 영향력의 과정을 포함하고 있다고 가정하고 있다.

[표2-3] 리더십의 정의들

연구자	정 의
Hemphill & Coon(1957, p. 7)	“개인의 행동이며... 집단의 활동을 하나의 공유된 목적으로 향하도록 하는 것” ¹⁷⁾
Katz & Kahn(1978, p. 528)	“조직의 일상적 명령에 기계적으로 수행하는 것

16) “there are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept” (Yukl, 2013, p. 18)

	이상의 결과를 가져올 수 있게 하는 영향력” ¹⁸⁾
Rauch & Behling(1984, p. 46)	“목표 성취를 향하는 조직화된 집단의 활동에 영향을 주는 과정” ¹⁹⁾
Richards & Engle(1986, p. 206)	“리더십은 비전을 분명히 하고, 가치를 구체화하고 그리고 그 안에서 일이 달성될 수 있도록 환경을 창조하는 것에 관한 것이다” ²⁰⁾
Jacob & Jaques(1990, p. 281)	“리더십은 집합적 노력으로 가는 (의미있는 방향을) 목적을 주는 과정이며, 목적을 성취하기 위하여 기꺼히 노력을 확장하도록 일으키는 과정이다” ²¹⁾
Schein(1992, p. 2)	“문화 바깥으로 나아가는 능력... 더욱 적응하는 진화적 변화과정을 시작하는 능력이다” ²²⁾
Drath & Palus(1994, p. 4)	“사람들이 함께 일을 하는 것에 대한 감을 형성하는 과정으로 이를 통해 사람들은 이해하고 몰입하게 하는 과정” ²³⁾
House et al.(1999, p. 184)	“다른 사람에게 영향을 미치고, 동기부여를 하고, 조직의 효과성과 성공을 향해 헌신하도록 하는 개인의 능력” ²⁴⁾

자료: Yukl(2013, p. 19) 인용

17) “the behavior of an individual...,directing the activities of a group toward a shared goal” (Hemphill & Coon, 1957, p. 7)

18) “the influential increment over and above mechanical compliance with the routine directives of the organization” (Katz & Kahn, 1978, p. 528)

19) “the process of influencing the activities of an organized group toward goal achievement” (Rauch & Behling , 1984, p. 46)

20) “Leadership is about articulating visions, embodying values, and creating the environment within which things can be accomplished” (Richard & Engle, 1986, p. 206)

21) “Leadership is a process of giving purpose(meaningful direction) to collective effort and causing willing effort to be expended to achieve purpose” (Jacob & Jaques, 1990, p. 281)

22) “ability to step outside the culture... to start evolutionary change processes that are more adaptive” (Schein, 1992, p. 2)

23) “Leadership is the process of making sense of what people are doing together so that people will understand and be committed” (Drath & Palus, 1994, p. 4)

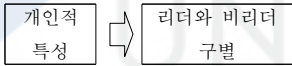
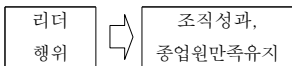
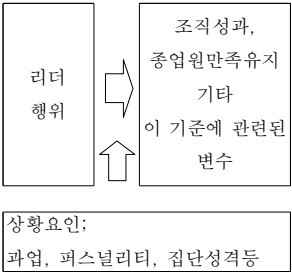
24) “the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organization..” (House et al., 1999, p. 184)

선행연구를 토대로 리더십을 정의를 종합하여 정리하면, 리더십은 어떤 목표와 비전을 성취하기 위해 특정 개인이나, 집단에 영향을 미치는 능력이다 (Robbins & Judge, 2011, p. 410; Yukl, 2002; 이창원 외, 2012, p. 233 재 인용).

2. 리더십 이론의 발전

리더십 이론의 발전은 특성이론, 행동이론, 상황이론 순으로 발전되었다. 이제 가지 연구방법론을 전통적 리더십 이론이라고 한다.(이창원, 2003, p. 21, 2012, p. 234; 고시성, 2011, p. 11; 박계홍,김종술, 2014, p. 59). 전통적 리더십 이론의 발전 과정을 연구모형, 강조점, 이론명으로 도식화 하면 다음 [표2-4]와 같다.

[표2-4] 리더십 이론의 발전 과정

내 용 접근법	연구모형	강조점	이론명
특성이론 (1930년대~ 1950년대)		리더를 중심으로 성공적인 리더의 개인적 특성 및 자질을 구별	- 특성론 - 성취동기이론, - 관리 역활동기부여 이론 - 관리자의 세 가지 기술 유형론
행동이론 (1950년대~ 1960년대)		리더와 부하 간의 관계를 중심으로 한 리더의 행동을 통해 리더십 효과성을 설명	- 오하이오주립대학 연구 - 미시건대학 연구 - 관리그리드 모형
상황이론 (1970년대 이후)		리더의 유효성은 그의 스타일뿐 아니라 리더십 환경을 이르는 상황에 의해서도 결정된다. 리더십 과정에 영향을 미치는 상황 변수에 관심. 효과적 리더나 하급자들의 특성, 집단의 구조, 과업의 성격 등이 있다.	- 피들러상황적합적 이론 - 경로-목표 이론 - 리더-참여모형 - 수직-쌍방 관계 연결이론 - 허시와 블랜차드의 리더십상황이론 - 리더십 대체물 접근 이론 - Yukl의 다중연결 모형 이론

자료: 이창원 외(2012, pp. 234-251), 박계홍,김종술(2014, p. 59)

첫째, 특성론적 접근법(trait approach)은 리더를 중심으로 성공적인 리더의 개인적 특성 및 자질에 연구의 초점을 맞추었다. 즉, 리더가 가지고 있는 속성(신체적 특성, 성격 특성, 능력 등)을 강조한 특성 접근이다(이창원 외, 2012, pp. 235). 1930년대와 1940년대 기간동안 수백편의 특성연구들이 리더십 성공을 보장해 줄만한 어떤 특성을 찾는데 실패하였다. 그 실패의 이유 중 하나는 특성들이 집단성과나 리더 승진과 같은 지연된 결과에 어떻게 영향을 미치는지를 설명할 수 있는 인과사슬 내의 매개변수들에 주의를 기울이지 못했기 때문이다(Yukl, 2013, p. 28).²⁵⁾ 대표적 특성이론은 스톡딜(Stogdill)의 특성연구, 맥클리랜드(McCllland)의 성취동기이론, 마이너(Miner)의 관리 역할동기부여 이론, 캐츠(Kats)나 칸(Rober L. Kahn)이 제안한 관리자의 세 가지 기술 유행론 등이 있다(이창원 외, 2012, p. 235).

둘째, 행태론적 접근법(behavioral approach)은 리더와 부하 간의 관계를 중심으로 한 리더의 행동을 통해 리더십 효과성을 설명하고자 하였다. 이창원 외(2012, p. 236)에 따르면, 리더의 효과적인 행동은 그렇지 못한 리더의 행동과 다르며 모든 상황에서 효과적인 리더의 행동이 존재한다는 것을 전제로 수행된 접근법이다. 행태이론의 대표적인 연구사례는 미국의 오하이오 주립대학교의 리더십 연구, 미시건대학교의 리더십연구, 그리고 관리그리드 모형이다.

이 연구들은 리더의 유형 또는 행태를 ‘과업지향적 행동(job-centered)’, 관계지향적 행동(employee-centered)의 두 가지로 분류된다. 과업지향적 행동은 구성원의 과업목표달성을 도와주는 리더십 행동이며, 관계지향적 행동은 구성원들 간 호의적인 인간관계를 형성하고 만족을 느끼도록 도와주는 리더십 행동이다. 리더십 행동이론은 이 두가지 행동 유형의 어떤 조합이 과업목표달성과 구성원 만족에 영향을 주는지를 설명하는데 초점을 맞추고 있다(박계홍, 김중술, 2014, p. 83).

25) “One reason for the failure was a lack of attention to mediating variables in the causal chain that could explain how traits could affect a delayed outcome such as group performance or leader advancement” (Yukl, 2013, p. 28)

셋째, 상황론적 접근법(situational approach)은 리더의 행동이 상황에 따라 다르다는 것을 강조한 것이다(이창원 외, 2012, p. 234).

리더십의 특성이론이나 행동이론 모두 리더 개인에게만 초점을 맞춘 연구다. 1960년대부터 본격적으로 시작된 상황이론 연구초점을 리더 개인뿐만 아니라 리더십이 발휘되는 순간의 주변상황과 환경에도 둔다. 즉 상황에 맞지 않다면 아무리 좋은 리더행동이나 권한위임도 비효율적 리더십이 된다는 것이다 여기서 상황변수란 구성원의 특성, 구성원들이 많은 업무의 내용, 조직 분위기, 그리고 외부환경 등이다(박계홍,김종술, 2014, p. 100). 대표적인 상황론적 이론은 피들러(Fiedler)의 상황적합적(contingency theory of leadership) 리더십이론, 에반스(Evans)와 하우스(House)의 경로-목표이론(path-goal theory), 브룸(Vroom)과 예튼(Yetton)의 리더-참여 모형(leader-participation model),그랜(Graen)과 단세로(Dansereau)의 수직적-쌍방 관계 연결이론(vertical-dyad linkage model), 허시(Hersey)와 블랜차드(Blanchard)의 리더십상황이론, 커와 저미어(Kerr & Jermier)의 리더십 대체물 접근법(leadership substitutes approach), 유클(Yukl)의 다중연결모형등이 있다(이창원 외, 2012, pp. 236-250).

제 3 절 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 개념과 구성요소

1. 변혁적 리더십의 개념과 구성요소

1) 변혁적 리더십의 개념

변혁적 리더십(transformational leadership)은 1978년 James MacGregor Burns의 저서 *Leadership* 에서 두 가지의 정치적 리더십 형태로서 거래적 리더십(transactional leadership)과 변혁적 리더십을 서로 반대적 개념으로 대비시켜 소개되었다. 이후 Bernard M. Bass에 의해 그 개념이 정립되었다.

Burns(1978, p. 4)는 “변혁하는 리더십의 결과는 구성원들을 리더들로 전

환시키고, 그리고 리더들을 도덕적 행위자들로 전환시키는 상호 자극과 승격의 관계이다.”²⁶⁾라고 설명하며, 변혁적 리더십이 구성원의 신념, 욕구, 그리고 가치들의 변화를 포함하고 있다.라고 설명 하였다.

Burns(1978)는 변혁적 리더를 다음과 같이 정의 하였다. 변혁적 리더는 ① 구성원의 그들이 달성하여야하는 특정 결과나 방법들의 중요성과 가치에 관한 구성의 의식수준을 높이고, ② 구성원들이 팀, 조직 혹은 더 큰 조직체를 위하여 자기 자신의 이익을 희생감수하고 초월토록 만드는, ③ 안전과 위험보장의 낮은 단계의 관심에서 과업성취, 자아실현의 더 높은 단계로 Maslow의 욕구단계이론에 관한, 구성원의 욕구의 단계를 높이는 리더이다(Bass, 2008, p. 619).²⁷⁾

Bass(1999, p. 9)는 “변혁적 리더들은 그들 구성원들의 사기, 동기 그리고 도덕성을 향상시킨다.”²⁸⁾ 라고 설명 하였다.

Yukl(2013, pp. 312-313)은 “변혁하는 리더는 윤리적 이슈들에 관하여 구성원들의 의식을 높이기 위하여 그리고 제도들을 변혁할 수 있는 그들의 힘과 원천을 동원하기 위한 목적으로 구성원들의 도덕적 가치에 호소한다”²⁹⁾라고 설명하며, 이를 통하여, 구성원들은 변혁적 리더를 향한 신념, 존경, 충성심, 그리고 존경심을 느낀다고 하였다. 그리고 구성원들은 리더가 ① 과업결과의 중요성을 그들에게 알려줌으로써 ② 그들을 조직이나 팀을 위하여 그들 자신의 이익을 초월하도록 그들을 유인하며 ③ 그들의 더욱 높은 수준의

26) “the result of transforming leadership is a relationship of mutual simulation and elevation that converts followers into leaders and may convert leaders into moral agents” (Burns, 1978, p. 4)

27) Burns(1978) defined a *transforming leader* as one who, pp. ① raises the followers’ level of consciousness about the importance and value of designated outcomes and ways of reaching them; ② gets the followers to transcend their own self-interests for the sake of the team, organization or larger polity; and ③ raises the follower’ level of need on Maslow’s(1954) hierarchy from lower-level concerns for safety and security to higher-level needs for achievement and self-actualization.(Bass, 2008, p. 619)

28) “ transformational leaders uplift the morale, motivation, and morals of their followers” (Bass, 1999, p. 9)

29) “Transforming leadership appeals to the moral values of followers in an attempt to raise their consciousness about ethical issues and to mobilize their energy and resources to reform institutions” (Yukl, 2013, p. 312)

요구들을 활성화시킴으로써 그들이 할 수 있다고 기대했던 것 보다 더욱 더 동기부여 되어진다고 하였다. 반면, 거래적 리더십은 그들의 자신의 이익과 교환적 혜택에 호소하는 것에 의해 추종자들을 동원한다. 거래적 리더십은 과업 목적에 열정적이고 몰입적인 것을 일으키지는 않지만, 리더 요구에 순응하는 추종자를 낳는 교환적 과정을 포함한다. 하지만, Bass(1985b)에 따르면, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 구별되지만, 서로 배타적인 과정은 아니라고 주장하였다(Yukl, 2013, pp. 312-313).³⁰⁾ 또한, 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 구성원의 동기부여와 성과를 더욱 증가시키지만, 효과적인 리더들은 두 가지 타입의 리더십을 혼합하여 사용한다³¹⁾라고 주장하였다.

Parry(2005)는 “변혁적 리더들은 구성원들이 원래 가능하다고 의도하고 생각한 것 이상의 것을 수행하도록 동기부여를 한다. 리더는 도전적인 기대를 품고, 그리고 더 높은 과업목표를 성취한다”라고 주장하였다(Bass, 2008, p. 618).³²⁾

이창원(2013, p. 254)은 “변혁적 리더(transformational leader)는 인본주의·평등·정의·자유와 같은 포괄적이고도 높은 수준의 도덕적인 가치와 이상에 호소하여 부하들의 의식을 더 높은 단계로 끌어올리려 한다”라고 주장하였으며,

박계홍,김중술(2014, p. 141)은 “변혁적 리더십은 리더십에 관한 가장 새롭고 도전적인 접근법 중 하나이며, 변혁적 리더십은 구성원들이 기대이상의 과업을 달성하도록 하기 위해 첫째, 구성원들이 인식한 특정하고 이상적인 목표의 가치와 중요성을 높이고, 둘째, 구성원들이 자신의 조직과 집단을 위해 개인의 이익을 초월하도록 하고, 셋째, 구성원들의 성취욕구 만족시키고 더 높은 차원의 욕구에 관심을 갖도록 하는 것이다”라고 하였다.

30) “transformational and transactional leadership are distinct but not mutually exclusive processes.” (Yukl, 2013, pp. 312-313)

31) “transformational leadership increases follower motivation and performance more than transactional leadership, but effective leaders use a combination of both types of leadership”(Yukl, 2012, p. 313)

32) “Transformational leaders motivate their followers to do more than the followers originally intended and thought possible. The leader sets challenging expectations and achieves higher standards of performance” (Bass, 2008, p. 618)

2) 변혁적 리더십의 구성요소

Bass(2008, pp. 619-620)에 의하면, 1985년 그의 연구를 통하여 변혁적 그리고 거래적 리더들의 행태와 태도에 대하여 서술하고 있다. 변혁적 요소들은 카리스마(charisma), 지적자극(intellectual stimulation), 개별적 배려(individualized consideration), 영감적 동기(inspirational motivation)로 설명하였고, 이후, 1990년 Bass와 Avolio는 카리스마의 상징적 일반적 의미 때문에 카리스마적인 요소를 이상적인 영향력(Idealized Influence)으로 재 명명하였다. 이상적 영향력(idealized influence)은 용기와 헌신의 사례를 만들고 그리고 추종자에게 혜택을 부여하기 위한 자기희생을 하는 것과 같이 리더와 함께 추종자의 정체성을 증가시키는 행태라고 하였다.

① 이상적 영향 A(idealized influence(attributed); 카리스마적 속성)

변혁적 리더십의 하위요인 중 카리스마적 속성을 나타내는 이상적 영향 A는 리더가 조직을 위하여 자신을 희생하며, 난관을 극복하고 현상(status quo)에 대한 각성(disenchantment)을 확고하게 표명함으로써 부하들에게 자긍심과 신념을 심어 주어(이창원, 2005, p. 1041) 부하들로 하여금 존경심을 불러일으켜, 롤모델(role model)의 대상이 될 수 있게 하는 속성이다.

② 이상적 영향 B(idealized influence(behavior); 행동)

결과에 대한 높은 도덕적, 윤리적 기준을 고려하며, 목표 지향적이고, 가치관과 신념의 중요성 및 과업에 대한 공동체적 사명감을 강조하는 속성이다.

③ 영감적 동기 (inspirational motivation)

영감적 동기(inspirational motivation)는 부하에게 매력적 비전을 전달하고, 상징들을 사용하여 부하의 노력을 집중시키는 것과 관계된다(Yukl, 2013, pp. 313-314).

변혁적 리더는 영감적 동기를 통하여 리더들이 미래에 대한 매력적인 비전과 기대감을 제시한다. 그리고 구성원들이 도전적 과업과 목표를 달성 할 수

있도록 독려한다. 리더는 조직의 사명에 대하여 낙관적으로 그리고 열성적으로 이야기 하며, 구성원들이 그들 자신의 목표와 가치보다 조직의 목표와 가치에 추구하도록 독려하며, 구성원들의 높은 욕구를 자극한다. 그렇게 함으로써, 리더는 가까이서 과업을 도와주고, 구성원들이 높은 과업 기준을 지지하도록 독려한다.

영감적 동기는 리더에게 이끌리는 카리스마와는 무관하다. 리더는 조직의 미션, 비전, 전략등을 보다 명료하면서 상징적·압축적인 형태로 표현하여 구성원들로 하여금 영감적인 동기를 불러일으킬 수 있게 하고 구성원들이 신바람나게 달성해 갈 수 있는 조직 환경과 문화를 조성해야 한다. 또한 리더는 구성원들이 비전과 미션의 달성을 위해 자신들의 노력을 집중할 수 있도록 정서적으로 호소하거나 상징적인 행동을 한다(박계홍,김중술, 2014, pp. 143-144).

④ 지적자극(intellectual stimulation)

지적자극(intellectual stimulation)은 새로운 관점으로 문제를 볼 수 있도록 그리고 더욱더 창조적인 해결책을 찾을 수 있도록 영향을 주는 행태이다(Yukl, 2013, pp. 313-314).

지적자극은 구성원들의 창의성을 자극하고, 그들 자신의 신념과 가치관을 새롭게 바꿔 나가려고 노력하는 리더십을 말한다. 즉 리더는 신선한 아이디어를 조직에 유입시키고 지적자극을 통해 구성원으로 하여금 도전감을 느끼게 하고 비전에 대한 믿음과 희망을 갖게 하며 종래의 전통적 사고 및 행동양식을 탈피하게 한다(박계홍,김중술, 2014, p. 144). 이는, 혁신과 변화를 위하여 구성원들이 지금까지 인식치 못한 새로운 사고와 행동을 이끌어 내고, 스스로 창의적이고, 혁신적이며, 합리적인 사고로써 문제를 해결가능토록 지원한다.

⑤ 개별적 배려(individualized consideration)

개별적 배려(individualized consideration)는 구성원 개개인의 욕구차이를 인정하고 수용하며 각자의 문제에 관심을 갖는 등 개별적 차원에서 조언과 지도를 하며 권한 위임을 통해 잠재력을 개발해 주고 동기를 부여한다. 즉 리

더는 구성원들이 개인적 성장을 이룩할 수 있도록 개별적인 욕구를 파악한 후, 각자에게 맞는 적절한 임무를 부여하고 지원을 아끼지 않는다. 따라서 변혁적 리더는 구성원이 자신이 맡은 일에 완전히 익숙해지도록 돕는 코치와 조언자로서의 역할을 수행한다. 이러한 리더십을 발휘하는 리더는 구성원들에게 매우 구체적인 지시를 내리지만 한편으로는 구성원들과 강한 유대관계를 가지고 있다(박계홍,김중술, 2014, p. 144).

수많은 국내외 연구에서 조직내 변혁적 리더십 행동의 긍정적 결과에 대하여 실증적으로 연구가 수행되었다. 기본적으로, Avolio & Bass(2004)는 변혁적 리더십이 조직내 신뢰나 존경심을 증가시킨다는 연구결과를 밝혀냈다. Avolio, Waldman & Einstein(1988)의 연구에서는 변혁적 리더십이 조직 효과성에 개선시킨다고 주장하였다. Bass, Avolio, Jung & Berson(2003) 그들의 연구에서 변혁적 리더십은 조직의 응집력과 성과에 긍정적 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다.

또한, 개인 창조성과 조직 혁신(Gumusluoglu & Ilsev, 2009), 구성원의 조직몰입과 조직시민행동(Koh, Steer, & Terborg, 1995; Gillet et al., 2014; 권도희,문병준,조철호, 2014; 금융주, 2014; 김지수,조광래, 2014), 구성원의 직무만족(Wolfram & Mohr, 2009; 박희욱,이준혁, 2014; 김상태,김태동, 2014; 이영균,김영태, 2014;이성복, 2014), 그리고 구성원의 스트레스와 소진의 완화(Gill, Flaschner, & Shachar, 2006), Bass(1998)는 변혁적 리더십이 구성원의 이직의도를 막는데 공헌한다고 주장하였으며, Barbuto and Burbach(2006)은 감성지능과 변혁적 리더십 사이의 연관관계가 있음을 주장하였다.

2. 거래적 리더십의 개념과 구성요소

1) 거래적 리더십의 개념

Burns(1978)에 따르면, “거래적 리더십은 자신들의 이익을 만족시키려는

목적인 리더와 구성원사이의 교환관계”라고 정의 하였다(Bass, 2008, p. 623).³³⁾ 이러한 교환관계는 요구되어지는 목표를 달성하기 위하여 구성원이 자신의 일상적인 계획을 수립하여 추진하고 그에 따른 업적달성의 정도에 따라 대가를 주고받는 과정이다. 즉, 거래적 리더는 구성원들에게 그들이 원하는 보상을 받기 위해 무엇을 해야 할지를 알려주고, 상호간의 합의된 목표를 구성원이 달성했을 경우 그에 상응하는 보상을 해 주게 된다.

Bass(1999, p. 9) “거래적 리더들은 그들 구성원의 직접적인 자신의 이익에 영합한다.”³⁴⁾라고 주장하였다.

목표 달성은 심리적인 혹은 물질적인 보상을 표명한다. 실망과 용서, 불만족 그리고 심리적인 혹은 물질적인 처벌을 가져 온다. 따라서, 거래적 리더는 구성원들에게 리더가 원하는 일의 결과가 무엇인지를 명확하게 주지시키며, 리더는 구성원의 달성 수준에 따라 보상의 차이를 명확하게 밝힌다. 그리고 보상의 가치를 명확하게 인지하게 한다.

리더와 구성원간의 상호욕구가 ① 기존기준이나 규칙에 의거한 목표설정 ② 작업할당 ③ 작업수행 ④ 작업 수행결과 평가 ⑤ 보상의 교환 과정을 통해 만족되게 하는 리더십이다(박계홍,김종술, 2014, p. 138).

거래적 리더는 구성원들의 개인적 발전에도 관심을 기울이지 않고, 구성원 개개인에 대해 배려도 하지 않는다. 거래적 리더십은 리더가 원하는 것이 바로 구성원 자신에게도 이익이 된다고 보기 때문에 영향력을 행사하는 것이다. 따라서, 거래적 리더들은 현재에 초점을 두고 조직을 효율적으로 운영하는데 목적을 두고 기획 및 예산과 같은 전통적 관리기능을 활용하여 업무성과를 높이는 데에만 관심을 집중한다. 거래적 리더십은 규칙을 준수하기 때문에 거래적 리더들은 새롭게 변화하는 것보다 오히려 안정을 추구하려 한다(박계홍, 김종술, 2014, p. 139).

2) 거래적 리더십의 구성요소

33) “According to Burns(1978), *transactional leadership* is the exchange relationship between leader and followers aimed at satisfying their own self-interests” (Bass, 2008, p. 623)

34) “transactional leaders cater to their followers’ immediate self-interests.” (Bass, 1999, p. 9)

거래적 리더십의 구성요소는 리더가 제시한 기준을 달성하였을 경우에 보상하는 연계보상(contingent reward)과 보상과는 달리 사건이 발생하였을 때만 구성원을 관리하는 소극적 성격으로서의 예외관리(management by exception)가 있다. 예외 관리에는 적극적 예외관리(management by exception / active) 및 소극적 예외관리(management by exception / passive)가 있다.

① 연계보상(contingent reward)

Bass(2008, p. 623)는 연계보상에 대하여 “이것은 건설적인 거래이다. 리더는 과업을 할당하고 달성해야 할 필요가 있는 것에 대하여 구성원으로부터 동의를 얻는다. 그리고 과업이 만족스럽게 수행되는 것에 교환하여 구성원들에게 심리적인 혹은 물질적인 보상을 마련하다”라고 주장하였다.³⁵⁾

즉, 연계보상은 거래적 리더가 제시한 과업과 구성원의 합의에 따라 구성원이 성과를 달성했을 때 동기부여를 위해 심리적, 물질적 보상을 제공하는 것이다. 바람직한 성과에 대한 시기적절한 긍정적 보상이며, 지식창출보다는 주로 효율적 관리과정에 초점을 맞춘다. 연계보상이 효과를 발휘하기 위해서는 다음과 같은 상황이 갖춰져야 한다. 즉, 리더가 강한 권한을 갖고 있어야 하고, 리더가 구성원에게 보상을 제공해야 하며, 리더가 제시하는 목표를 구성원의 노력과 능력에 의해 달성되어야 하고, 성과가 정확하게 측정될 수 있어야 한다(박계홍, 김중술, 2014, p. 139).

② 적극적 예외 관리(management by exception / active)

적극적 예외관리(management by exception / active)란 리더가 만약 구성원이 기준에 도달하지 못하면 각각의 구성원의 성과와 시정조치를 관리하는 것을 말한다.(Bass, 2008, p. 623)³⁶⁾. 즉, 리더는 문제가 발생하지 않도록 미

35) “This is a constructive transaction. The leader assigns a task or obtains agreement from follower on what needs to be done and arranges for psychological or material rewards of followers in exchange for satisfactorily carrying out the assignment” (Bass, 2008, p. 623)

36) “The leader attends to each follower’s performance and takes corrective action if the follower fails to meet standards” (Bass, 2008, p. 623)

리 구성원을 점검하여 효율적 과업을 수행하도록 조치를 한다. 따라서, 리더는 구성원들이 잘못하는지, 규정을 위반하지 않은지를 빈틈없이 모니터링하고 위반사항 발생 시는 그때그때 각적인 시정조치를 취한다(박계홍,김종술, 2014, p. 140).

③ 소극적 예외 관리(management by exception / passive)

소극적 예외 관리(management by exception / passive)란 리더는 “깨지지 않았다면, 고치지 않는다”라는 신념에서 시정조치를 취하기 전, 구성원의 과업성고가 발생하기 위해서 문제들을 기다린다는 것이다(Bass, 2008, p. 623).³⁷⁾

즉, 구성원에게 문제가 발행한 후에 리더가 개입해서 조정하거나 처벌하는 등의 조치를 하는 경우를 말한다. 소극적인 예외관리를 하는 리더는 기준에 미달하거나 문제가 표면화되면 개입한다. 리더는 업무표준, 즉 수용 가능한 성과목표나 기준을 충족시키지 못한 경우에만 처벌 등과 같은 강압적인 행동을 동원해 개입함으로써 교정조치를 한다(박계홍,김종술, 2014, p. 140).

Kleinman(2004)는 거래적 리더들은 그들의 서비스의 대가로 보상을 통하여 직원들에게 동기부여를 하고, 조직목표를 달성한다는 연구결과를 나타냈다. 거래적 리더들이 조직의 일일 운영에 관해서는 변혁적리더들보다 더욱 관심이 많은 것으로 나타났다. Sternberg(2005)는 거래적 리더들은 그들의 구성원들과 맺은 계약상의 의무사항의 이행토록 하는 역할을 수행한다고 주장하였다. Tickle et al.(2005)는 거래적 리더는 연계보상으로서 구성원과 관계를 맺는다고 연구결과 주장하였다.

조광래,이홍재(2014)는 경찰조직에서 상관의 리더십 유형이 경찰공무원의 직무만족과 서비스 대응서에 미치는 영향을 분석한 결과, 거래적 리더십이 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 것을 밝혀냈다.

이영균,김영태(2014)는 노인장기요양시설의 요양보호사를 대상으로 시설장

37) “The leader waits for problems to arise in the follower’s performance before taking corrective action in the belief that ” if it ain’t broke, don’t fix it” (Bass, 2008, p. 623)

의 변혁적 리더십과 거래적 리더십 유형이 종사자들의 직무만족에 미치는 영향을 실증 분석한 결과, 조건적 보상이 직무만족에 긍정적 영향을 미친다는 연구결과를 보고했다.

김환목(2014)은 경호조직의 경호직원들을 대상으로 경호업무를 수행하는 경호조직 관리자의 리더십 유형이 조직에 미치는 영향을 연구한 결과, 거래적 리더십이 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

변혁적 리더십은 다방면의 분야에서 많은 연구가 진행되었고, 조직성과에 영향을 미치는 것으로 일치된 의견을 가지고 있다. 하지만, 민간분야에 대비하여, 공공분야에 대한 연구가 소홀히 되고 있는 부분이 적지 않다. 특히, 변혁적 리더십이 각광받는 이유중 하나가, 급격히 변화하는 대내외 환경에 변혁적 리더십을 통하여 효과적으로 대응이 가능하기 때문일 것이다. 이러한 점에서, 민간분야에 못지않게 공공분야에서도 지식정보화 사회에 효과적 대응을 위하여 변혁적 리더십 연구의 필요성이 있다고 보여진다.

제 4 절 공공봉사동기의 개념과 구성요소

1. 공공봉사동기의 개념

공공봉사동기(Public Service Motivation)는 Perry & Wise(1990, pp. 367-368)에 의해 “주로 혹은 독특하게 공공 기관들 그리고 공공조직내에서 기반이 되는 동기들에 반응하는 개인의 성향”으로 처음으로 정의하였다. 이근주(2005, p. 77)는 공공봉사동기가 공공부분 종사자들에게 특징적으로 나타나는 독특한 동기요인으로 민간부문 종사자들의 그것과는 차별적인 내용이며 이것은 개인의 성장과정에서 형성되어 공공조직에 참여하기 이전부터 갖고 있는 기본적인 성향으로 보았다.

Brewer & Selden(1998, p. 417)은 “개개인들이 의미 있는 공공봉사를 수행하도록 이끌어내는 동기적 영향력”으로 정의하였다. 공공서비스의 개념이

공공영역에서 수행되는 업무와 관련이 있고, 공공영역에 보다 보편적으로 존재한다고 보았다. 공공봉사동기가 개인이 가진 공익(public interest)을 실현하기 위한 의무를 수행(규범적)하고 희생하고자(감정적)하는 동기로 보았다(이혜윤, 2013, p. 18).

Rainey & Steinbauer(1999, p. 23)는 “지역공동체, 국민과 국가 및 인류를 위해 봉사하려는 일반적인 이타적 동기”로 정의하였다. 공공부문 종사자들이 사회를 위해 가치 있는 일을 하고, 타인에게 도움을 주고자 하는 동기가 상대적으로 민간부문 종사자들보다 높고, 이들이 사회에 헌신하기 위해서는 희생이 필요하다고 보았다(이혜윤, 2013, p. 19).

Vandenabeele(2007, p. 547)는 공공봉사동기를 “사적 이익이나 혹은 조직 이익을 넘어서는, 더 큰 정치적 실체의 이익과 관련된, 그리고 가능하다면 그 상황에 따라 개인이 행동하도록 동기를 부여하는 신념, 가치, 그리고 태도들”로 정의하였다. 이혜윤(2013, p. 19)는 Vandenabeele이 Perry & Wise(1990)의 정의가 미국적 맥락에 한정되어 있다는 점을 착안, 다른 국가나 지역에서 공공봉사동기의 개념과 차이가 있을 수 있다는 점을 견지하고 전체를 포괄할 수 있는 역사 제도주의적 관점에서의 개념정의를 하였다고 설명하였다.

[표2-5] 공공봉사동기의 정의

연구자	정 의
Perry & Wise (1990, p. 368)	“주로 혹은 독특하게 공공 기관들 그리고 공공조직내에서 기반이 되는 동기들에 반응하는 개인의 성향” ³⁸⁾
Brewer & Selden (1998, p. 417)	“개인이 의미 있는 공공봉사를 하도록 조장하는 동기 부여적 영향력” ³⁹⁾
Rainey & Steinbauer (1999, p. 23)	“지역 공동체, 국가, 국민 또는 인류의 이익을 위해 봉사하려는 일반적인 이타적 동기” ⁴⁰⁾
Houston (2006, p. 69)	“공익에 대한 헌신, 타인에 대한 봉사, 그리고 자아 희생과 같은 특징들” ⁴¹⁾
Vandenabeele (2007, p. 547)	“사적 이익이나 혹은 조직 이익을 넘어서는, 더 큰 정치적 실체의 이익과 관련된, 그리고 가능하다면 그 상황에 따라 개인

	들이 행동하도록 동기를 부여하는 신념, 가치, 그리고 태도들” ⁴²⁾
Perry & Hondeghem (2008, p.3)	“다른 사람을 위하여 선행을 하거나 사회 안녕에 기여하려는 의도를 가진 공공영역에서의 동기와 행동” ⁴³⁾

자료: 선행연구 정리

선행연구를 통하여 여러 학자들에 의해 정의된 공공봉사동기의 개념들을 종합해 보면 공공봉사동기는 일반 민간분야 종사자가 지니지 못한 혹은 지니고 있는 공공분야 종사자보다는 약한, 공공분야 종사자만의 강한 심리적 기재로서 금전적 보상 등의 외재적 보상 보다는 내재적 보상을, 자신의 이익 보다는 공익을 추구하는 가치가 투영된 심리적 동기 요인이라고 할 수 있다

2. 공공봉사동기의 구성요소

1) Perry 의 공공봉사동기의 구성 개념⁴⁴⁾

Perry & Wise(1990)는 Knoke & Wright-Isak(1982)의 동기이론을 바탕으로 공공봉사동기를 개인적 효용극대화에 근거한 행동들로서 합리적 동기

38) “an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organization”(Perry & Wise, 1990, p. 368)

39) “the motivational force that induces individuals to perform meaningful public service.”(Brewer & Selden, 1998, p. 417)

40) “a general altruistic motivation to serve the interests of a community of people, a state, a nation or mankind”(Raine & Steinbauer, 1999, p. 23)

41) “A commitment to the public interest, service to others, and self-sacrifice underlie an understanding of PSM (Houston, 2006, p. 69)

42) “the belief, values and attitudes that go beyond self-interest or organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate.”(Vandenabeele, 2007, p. 547)

43) “Motives and action in the public domain that are intended to do good for others and shape the well-being of society(Perry & Hondeghem, 2008, p. 3)

44) Perry & Wise(1990)의 “The motivational Bases of Public Service” 논문중 pp. 368-370을 참조하여 연구자가 재정리 하였다. 따라서, 재인용시 원출처는 표기하지 않았음을 밝힌다.

(rational motives), 규범에 순응하려는 노력에서 출발한 행동들로서의 규범 기반적 동기(norm-based motives), 다양한 사회적 맥락에 정서적으로 반응하는 것을 기반으로 행동이 유발된다는 것으로서 정서적 동기(affective motives)로서 3 가지 범주를 포함한다고 개념적 정의를 내렸다.

이후, Perry(1996)는 공공봉사동기를 정책 결정에 대한 호감도(attraction to public policy making), 공익몰입(commitment to public interest and civic duty), 동정심(compassion), 희생정신(self-sacrifice)의 4 가지 차원으로 개념을 유형화 하여 공공봉사동기의 측정도구를 개발하였다

(1) 합리적 동기(rational motives)(정책결정에 대한 호감도)

합리적 동기는 정책결정과정에 참여(participation in the process of policy formulation), 개인적 동일화로서 공공프로그램에 몰입(commitment to a public program because of personal identification), 특별한 혹은 개인적 이익에 대한 옹호(advocacy for a special or private interest)의 3가지의 독특한 특징을 가지고 있다.

① 정책결정과정에 참여(participation in the process of policy formulation)

사실상 공공봉사 고유의 동기들이 합리적이라고 인정한 공공봉사동기에 관한 문헌은 거의 없다. 일반적으로 동기들은 전적으로 이타적인 것으로써 취급되어 진다. 반면, 때때로 공공봉사동기는 개개인의 효용 극대에 근거하고 있다. 공공분야 구성원들은 좋은 공공정책 수립에 참가하기 위하여 정부에 이끌린다. 개개인들이 공공정신의 규범을 가지고 좋은 공공정책 수립에 참여키 위한 욕구를 가지고 있지만, 더욱 합리적인 조건들내에서 많은 구성원들에게 호소하는 경향이 있다. 정책수립과정에 참여하는 것은 흥미있고, 극적이며, 개개인들의 자아의 중요성의 이미지를 증폭시킬 수 있다.

② 개인적 동일화로서 공공프로그램에 몰입(commitment to a public program because of personal identification)

자아에 대한 위대함을 깨닫는 것은 사회적 의무들을 기술적이고 헌신적으

로 실행하는 것으로 부터 발산된다. 정책입안에 참여하기 위하여 공공분야에 이끌리는 사람들은 사회적 이익을 위해 봉사하는 동안 개인적인 욕구에 대하여 만족감은 느낀다. 공공분야 종사자들은 그 공공 프로그램과 개인적인 동일시화로, 공공프로그램에 헌신하는 것에 동기 부여가 된다.

③ 특별한 혹은 사적이익에 대한 옹호(advocacy for a special or private interest)

관련된 합리적 동기는 정부 외부에서 봉사하지 않는 많은 개개인들을 위하여 특별한 이익을 옹호한다.

(2) 규범 기반적 동기(norm-based motives)(공익몰입)

규범 기반적 동기는 공공이익 봉사하기 위한 욕구 (a desire to serve the public interest), 전체적으로 의무와 정부에 대한 충성심 (loyalty to duty and to the government as a whole), 그리고 사회 공평성(social equity)이라는 3가지 특성을 가지고 있다.

① 공공이익 봉사하기 위한 욕구 (a desire to serve the public interest)

공직 입직에 대한 가장 흔한 확인된 규범적 기초 중 하나는 공익 봉사에 대한 욕구이다. 공익이 개개인의 개인적인 의견으로써 생각되어질 때, 공익 봉사를 위한 욕구는 본질적으로 이타적인 것이다. 다른 사람들은 Down(1967)의 공익에 대한 해석에 동의하지 않지만, 여전히 규범은 공공봉사동기에 필수불가결한 것이다. 공공봉사에 대한 욕구는 공공봉사동기의 개념에 오직 유일한 필수불가결한 가치이다.

② 의무와 정부에 대한 충성심 (loyalty to duty and to the government as a whole)

Bruce Buchanan은 Frederick Mosher's의 저서 *Democracy and the Public Service*을 인용하며, 공공봉사윤리는 의무와 정부에 대한 고유의 충성심을 포함하고 있다고 주장하였다. 이 규범은 정부의 주권과 비선출된 권력의 신탁관

리자으로써 공공 종사자의 역할로부터 유래한다고 하였다. 유사하게, 공공정책이 시민들의 선호에 빠르게 반응하는 범위 정도가 관료에게 유의미한 영향을 미치는 것이다.

③ 사회 공평성(social equity)

공무원에 대한 연관된 규범적 원칙은 사회적 공평성의 개념으로부터 생겨난다. 사회적 공평성은 정치적 그리고 경제적인 자원이 부족한 소수자의 안녕을 향상시키기 위한 의향이 있는 활동들을 포함한다. Frederickson은 사회적 공평성을 향상시키는 한편, 봉사를 효율적으로 경제적으로 제공해야 하는 공무원들의 3가지 의무가 있다. 공무원에 의해 제공되는 가치들 중 사회적 공평의 포함은 공공행정역할의 정치적 특징을 규정하는 데 도움이 된다.

(3) 정서적 동기(affective motives)(동정심 & 자기희생)

정서적 동기는 사회적 중요성에 관한 진정한 확신하는 프로그램에 몰입(commitment to a program from a genuine conviction about its social importance.), 선행의 애국심(patriotism of benevolence)의 2가지 특징을 가지고 있다.

① 사회적 중요성에 관한 진정한 확신을 가진 프로그램에 몰입(commitment to a program from a genuine conviction about its social importance.)

상기에서 언급된 바와 같이, 공공분야 종사자들은 공공프로그램과 개인적인 자신과의 동일시 때문에 공공프로그램에 몰입하는 것에 의해 동기 부여 된다. 프로그램에 몰입하는 것은 그것의 사회적 중요성에 관한 진정한 신념으로부터 발산된다. 프로그램에 몰입하는 것의 실제로 구별하기가 어려울 것이다. 그러나 개념적으로 그들은 구별된다. 공공봉사의 커다란 목적에 대한 고귀성이라는 용어로서 구별이 된다. 사회에 봉사하는 것으로부터 유래되는 동기는 이익을 염두에 둔 동기를 근원으로 하는 것들보다 더 오랫동안 지속이 가능하다.

② 선행의 애국심(patriotism of benevolence)

Frederickson & Hart(1985)는 공무원들의 중심적 동기는 선행의 애국심이어야 한다고 제안하였다. 그들은 선행의 애국심이란 우리의 정치적 테두리내에서 모든 사람에 대한 포괄적 사랑 그리고 합법화한 문서에 의해 그들에게 수여된 모든 기본적 권리를 보호해야만 하는 절대적 도덕률이다. 그들은 선행의 애국심은 체제 가치의 사랑과 타인의 사랑을 결합한 것이다. 선행의 애국심이 특정한 도덕적 입장을 표현하고 있지만, 정서적 상태를 서술하는 것으로 이해되어야 한다. 도덕적 영웅의 형태는 타인을 위하여 기꺼이 희생을 감수하겠다는 인류에 대한 정서적 반응을 통해서 획득 되어 질 수 있다.

합리적, 규범적 그리고 정서적 동기들은 공공봉사와 주로 혹은 배타적으로 연관이 되어 있다. 공공봉사동기는 개개인이 효용 극대화와 거의 동일시 하지 않는다 그러나, 정책결정과정에서 참여하고, 자신을 공공프로그램에 동일시하여 공공프로그램에 몰입하는 것, 그리고 특별한 혹은 개인적인 이익을 주장하는 것과 같이 동기들은 사실상 필수적으로 합리적인 것이다.

공공봉사동기는 특별히 규범지향적인 것과 연관이 있다. 공익에 봉사하려는 욕구 의무와 정부에 대한 충성심 그리고 사회적 공정성, 공공봉사동기의 정서적인 면은 비교적 무시되어져 있고 전체 개념에서 최소한 중요한 구성요인이다. 반면, 선행의 애국심과 같은 동기들은 개개인의 정서적 상태에 근원이 되는 것이다.

2) Kim & Vandenabeele(2010)의 공공봉사동기의 구성개념⁴⁵⁾

Perry & Wise(1990)가 제시한 공공봉사동기의 세 가지 범주는 공공봉사동기를 이해하는 기본 틀로서 많은 유용함을 주었지만, 합리적 동기의 개인 이익과의 연관성 그리고 가치 기반적 동기와 정서적 동기간 구별의 불명확성 등으로 논란이 제기되었다(김원득, 2013).

이에, Kim & Vandenabeele(2010)은 공공봉사동기의 개념적 요소를

45) Kim & Vandenabeele(2010)의 “A strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally” 논문중 p. 703을 참조하여 연구자가 재정리 하였다. 따라서, 재인용시 원출처는 표기하지 않았음을 밝힌다.

자기희생(self-sacrifice)을 바탕으로 수단적 동기(instrumental motives), 가치 기반적 동기(value-based motives), 동일시 동기(identification motives) 4가지로 수정된 개념을 제시 하였다.

(1) 수단적 동기(instrumental motives)(공공봉사호감도)

수단적 동기는 의미있는 공공봉사를 실행하기 위한 방법들을 선택하는 것과 관련이 있다. 주요하게 이타적 동기에 근거하여, 수단적 동기는 의미있는 공공봉사를 실행 및 타인과 사회를 위한 선행을 하기 위하여 공공분야에서 근무하는 것, 정책결정과정과 공동체 활동에 참여하는 것 그리고 특별한 공공정책들과 프로그램들을 지지하는 것을 포함하고 있다. 개개인들은 공공분야에서 근무하려는 경향이 있다. 왜냐하면 그들은 공공조직들은 그들에게 공공봉사에 기여할 수 있는 기회를 더욱더 제공할 수 있다고 생각하기 때문이다. 그들은 정책결정과정에 참여하고 주의를 기울이는 경향을 가지고 있다. 왜냐하면 그들은 이것이 공공의 이익을 향상시키기 위한 적절한 방법이다라고 생각하기 때문이다. 그들은 공동체와 사회봉사를 실행하기 위하여 공동체 프로그램들이나 활동들에 적극적으로 참여하려는 경향이 있다.

(2) 가치 기반적 동기(value-based motives)(공공가치몰입)

가치 기반적 동기는 개개인들이 그들의 행태들과 행동들을 통해서 성취되는 것을 원하는 최종적인 공공가치들과 관련이 있다. 개개인들은 공공가치들을 내재화하려는 경향이 있다. 즉, 그것은, 그들이 이들 가치들을 달성하는 것에 기여할 때, 그들이 공공가치들을 그들의 것들로서 간주하고, 그들이 만족감과 성취감을 가지려는 경향이 있기 때문이다. 공공가치들은 아마도 공공이익, 사회적 책임감, 민주화, 사회적 평등, 공평, 사회적 공정성, 중립성, 의무 그리고 기타 등을 포함하고 있다. 기본적인 공공가치들은 공통적으로 세계화 체계를 추구한다. 이들 가치들의 우선순위와 중요성은 국가와 사회의 조건들에 따라서 아마도 다양할 것이다. 그러나 개개인들은 개인적 가치들 이전에 공공 가치들을 우선하는 경향이 있다.

(3) 동일시 동기(identification motives)(동정심)

동일시 동기는 사람들, 그룹들 혹은 개개인들 봉사하기 원하는 목적물들과 관련이 있다. 개개인들은 취약계층의 사람들, 장애인들, 일반국민, 공동체, 사회, 국가 그리고 기타와 같이, 그들 스스로를 타인과 동일시 하려는 경향이 있다. 타인과의 정서적인 유대는 타인들에게 봉사하기 위한 감정적 행태의 근원이다. 그들 자신과 그들이 동일시하려는 그들 사이에서 일체감은 동일화된 목적을 위하여, 그들 스스로를 위해 선행을 행하거나 심지어는 희생하려는 의향을 가져온다. Frederickson and Hart (1985) 특별한 관계가 공무원과 시민들 사이에 존재하여야 한다. 그리고 올바른 원칙들에 헌신하는 것과 함께, 공무원들은 그들의 동료 시민들을 진정으로 돌보아야만 한다고 제안하였다.

(4) 자기희생(self-sacrifice)(자기희생)

자기희생은 3가지 공공봉사동기를 실현하는 근간이 된다(Batson & Shaw, 1991; Piliavin & Charng, 1990). 자기 희생을 바탕으로, 개개인들은 타인을 위하여 선행을 행하려고 하는 행동들을 실행하고 그들 개인적 필요성을 만족시키기 위한 방법으로써 사회의 안녕을 만들고자 하는 경향이 있다. 공공봉사동기 성향이 강한 사람일수록, 유형의 보상에 대한 손실이 있음에도 불구하고 공익에 이바지하려는 행동에 더욱 참여하려는 경향이 있다.

이들 3개의 개선된 동기적 구성원들은 무엇을 위한 가치, 누구를 위한 태도, 어떤 행태인가에 초점을 두고 있다. 즉, 수단적 동기는 행태와 관련이 있고, 가치기반적 동기는 가치와 윤리 그리고 동일시 동기는 태도와 연관이 있다.

일반적으로 이론의 체계화 과정상 초기 개념 정립후 이에 대한 검증을 위한 실증적 연구가 진행되고, 더욱 진전된 개념의 제시와 논의를 통하여 끊임없이 이론이 재정립 되어 발달된다. 공공봉사동기 이론도 예외는 아니다.

Perry & Wise의 개념은 합리성⁴⁶⁾을 동기의 근간으로 하고 있다. 개념상

46)“motives such as participation in the process of policy formulation, commitment to a public program because of personal identification with it, and advocacy for special or private interests

합리성이라는 부분이 편익과 비용의 관계로 비추어 질 수 있는 소지가 있다. 자신에게 가장 큰 혜택을 얻기 위한 선택의 동기로서 사익을 추구한다고 하면, 공공봉사동기의 기본개념인 자기희생, 이타심과는 상반되는 개념이 될 것이다. 또한, 규범적 동기와 정서적 동기의 개념적 중복과 혼돈이다. 규범적 동기의 “공공이익에 봉사하기 위한 욕구” 및 “의무와 정부에 대한 충성심”과 “사회적 공평성”은 내용적으로 개인의 이타적 정서를 기반으로 하고 있다. 이는 정서적 동기의 체제가치의 사랑과 타인의 사랑을 결합한 것으로 고려되는 “선행의 애국심(patriotism of benevolence)”과 중복되는 측면이 있다는 것이다.

이러한 Kim & Vandenabeele(2010)의 지적은 타당하다고 보여지며, 그들이 제시한 자기희생을 기반으로 한, 수단적 동기, 가치기반적 동기, 동일시 동기로 구성된 개념이 공공봉사동기를 더욱 개념적으로 명확하게 설명하고 있는 것으로 보여 진다.

초기 공공봉사동기의 연구는 공공기관 종사자들과 민간기관 종사자들 사이에 동기적 차이점에 대한 연구들로부터 시작되었다.

Crewson (1997, pp. 514-515)은 그의 연구에서 공공기관과 민간기관 종사자들이 높은 급여에 중요성을 두지만, 민간분야의 종사자들보다 내재적 보상에 더욱 가치를 두고 있다는 연구결과를 보고했다.

Houston(2000, p 713)는 공공기관종사자들과 민간기관 종사자들 사이에 보상에 대한 동기적 차이점과 공공기관 종사자의 동기와 행동을 연구하였다. 연구 결과, 공공기관의 내재적 보상과 성취감을 주는 일에 더욱 더 높은 가치를 두는 경향이 있으며, 민간기관 종사자들은 높은 급여와 짧은 근무시간과 같은 외재적 보상 동기에 더 높은 가치를 주는 경향이 있는 것을 발견하였다.

다음은 민간부문의 종사자들과 차별화된 동기인 공공봉사동기가 공공부문 종사자들에게 어떠한 영향을 미치는가에 대한 연구이다.

Naff & Crum(1999, p 5)는 공공봉사동기와 연방직원의 직무만족, 성과,

are essentially rational in nature”(Perry & Wise, 1990, p. 369)

정부의 개혁에 대한 노력 사이에 의미 있는 상관관계가 있다는 연구결과를 제시하였다.

Bright (2008, p.162)은 공공봉사동기와 개인-조직 적합성 사이에 강한 유의미한 관계가 있으며, 직무만족과 이직의도 사이에서 매개역할을 수행한다는 연구결과를 발표하였다.

Liu, Tang & Yang(2015)은 공공봉사동기가 직무만족에 미치는 영향 및 개인-조직 적합성 및 필요 공급 적합성의 조절효과를 분석한 결과, 공공봉사동기가 직무만족에 긍정적 영향을 미친다는 것을 주장하였다.

오화선,박성민(2014)은 공무원의 공직봉사동기(PSM)와 개인-직무적합성(P-J Fit) 및 개인-조직적합성(P-O Fit),그리고 직무만족간의 인과관계를 실증 연구한 결과 감정적 동기가 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 연구결과 밝혀졌다.

Kim (2012)은 서울시청 공무원을 대상으로 개인-조직 적합성을 매개로 하여, 공공봉사동기가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 연구한 결과, 개인-조직 적합성이 공공봉사동기와 직무만족, 조직몰입 간에 매개역할을 수행하는 것으로서 연구결과를 보고하였다.

진종순,남태우(2014)는 해양경찰 파·출장소 직원의 직무탈진감과 공공봉사동기가 직무만족에 미치는 영향을 분석결과, 공공봉사동기의 하위요인인 자기희생이 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

그 외, 최무현,조창현(2013), 이해운(2013), 유병홍,정홍준(2013), 신황용,이희선(2012)는 공공봉사동기가 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 연구결과 밝혀졌다.

공공봉사동기가 조직시민행동과의 관계에 대한 연구도 보고되고 있으며, Kim(2006), 김정인(2014), Campbell & Tobin(2015)은 공공봉사동기가 조직시민행동에 긍정적인 유의미한 영향을 미치고 있다고 주장하고 있다.

한편, 공공부문 구성원들의 조직몰입 및 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 공공봉사동기가 어떻게 형성되는가 및 그와 관련된 일련의 연구가 진행되고 있다.

Vandenabeele (2011)은 부모님이 공무원인 가족에서 자란 사람들은 공공봉사동기를 토대로 한 공공가치로 사회화되었을 가능성이 일반 가정보다 더 높을 가능성이 있다는 것을 발견하였다.

Pandey and Stazyk(2008)은 여성보다는 남성이, 연령이 낮은 응답자보다는 연령이 높은 응답자에게 유의미하게 공공봉사동기의 수준이 높다는 연구결과 보고하였다. 사회화 및 교육수준에 따라 공공봉사동기의 수준이 높다 경향이 있음을 제시하였다. 김상묵(2013, p. 83)은 기존 선행연구를 정리하여 사회, 역사적 요인과 조직 요인간의 상호작용을 통하여 공공봉사동기가 형성된다고 주장하였다.

김원득(2014)은 공직입문전 봉사활동 경험, 공직지원동기, 자기 효능감등이 공공봉사동기 형성에 긍정적인 영향을 미친다는 실증적 연구결과를 발표하였다.

한에스더,이근주(2012)는 업무보호성, 경험된 주요 심리상태, 직무만족도로 구성된 조직 경험 및 정책 형성과 집행으로 구분되는 업무 특성이 공공봉사동기에 유의미한 영향을 미친다는 연구결과를 보고하였다.

한편, 조직사회화 측면에서 조직내 리더의 변혁적 리더십이 공공봉사동기 형성에 영향을 미친다는 연구가 보고되고 있다.(Moynihan, Pandey & Wight, 2009; Park & Rainey, 2008; Wright, Moynihan & Pandey, 2012; Krogsgaard, Thomsen & Andersen, 2014; Caillier, 2013)

그 외, 공공봉사동기와 관련된 연구 중, Brewer & Selden(1998)은 그들의 연구에서 내부고발자들의 공공봉사동기의 수준이 타인 보다 높다는 사실을 발견하였다. 국내의 이영균(2014)은 경찰공무원의 공공봉사동기가 직무만족과 이직의도에 미치는 영향을 분석한 결과, 공공봉사동기가 높을수록 이직의도가 낮아진다는 연구결과를 발표하였다.

선행연구 결과, 공공봉사동기는 민간부문 구성원보다는 독특하게 공공부문 구성원에게서 주로 발견되는 동기 요인이며, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 실증적으로 연구되었다. 공공봉사동기의 자기희생을 통한 이타심과 동정심 그리고 공익에 대한 몰입이 구성원의 직무만족과

조직몰입 그리고 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 한편, 공공봉사동기는 구성원의 교육수준, 주변환경, 다양한 봉사경험 등의 사회화 요인과 사회 문화와 같은 역사적 요인에 의해 영향을 받는 것으로 선행연구 결과 밝혀지고 있다. 이는, 교육과 주변 환경에 의해 공공봉사동기가 배양되고 축적되어 발현되고 있음을 선행연구를 통하여 확인할 수 있다.

제 5 절 선행 연구

1. 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 조직시민행동에 관한 선행연구

박신국,임상혁(2014)은 그들의 연구결과, 병원의 중간관리자 597명을 대상으로 변혁적 리더십이 개인지향적 조직시민행동(OCBI)에 정(+)적, 조직지향적 조직시민행동(OCBO)에 부(-)적 유의미한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 즉, 상사의 변혁적 리더십을 통하여 자기희생을 통하여 동료를 돕는 데에 긍정적 영향을 주지만, 조직에 대한 충성심, 조직의 이미지 개선에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 연구 결과 보고 되었다.

김대원(2011)은 공무원 214명을 대상으로 변혁적 리더십 행동과 개별적 배려가OCBI 및 OCBO와의 영향관계를 분석한 결과 정(+)적 유의미한 영향을 미치는 것으로 연구결과 밝혀졌다. 고현석,장완진,서희석(2012) 공군사관학교 내 훈육요원의 변혁적 리더십이 조직시민행동에 정(+)적 유의미한 영향을 미친다는 연구결과를 보고하였다.

Nasra &Heilbrunn(2015)은 아랍 교육기관의 남녀 211명의 선생님을 대상으로 연구한 결과, 변혁적 리더십이 OCB에 직접적인 정(+)적 영향을 미치는 연구를 결과를 발표했다. Guay & Choi(2015)는 미국 중서부지역 10개의 공공기관 및 민간기관에서 근무하는 리더와 구성원들 총 1,284명에 대한 설문을 통하여, 리더의 변혁적 리더십의 하위요인과 OCBI 및 OCBO에 유의미한 상관관계가 있다는 연구결과를 제시했다. Tsu & Chiu(2014)는 중국에 위치한 5개 은행의 40곳의 지점에서 근무하는 36명의 관리자들과 260명의 근로

자를 대상으로 한 연구에서, 그룹 집중(group-focused) 변혁적 리더십은 OCB 및 OCBI 와 유의미한 상관관계를 가지고 있다는 연구결과를 보고했다.

Podsakoff et al.(1996)은 1,539명의 근로자를 대상으로 변혁적 리더 행동들과 직무만족, 조직몰입, 리더에 대한 신뢰 및 OCB와의 인과관계를 실증 연구한 결과 변혁적 리더들의 행동들인 비전의 제시는 조직시민행동의 하위요인인 스포츠맨십과 정(+)적인 유의미한 영향을 미치고 개별화된 지원과 이타심, 양심성, 스포츠맨십, 예의성, 시민정신과는 정(+)적 유의미한 영향을 미치는 것으로 연구결과를 보고하였다.

거래적 리더십이 조직시민행동에 유의미한 영향을 주고 있음을 선행 연구결과를 통하여 확인할 수 있다. 김석규(2015)는 특정직(국가정보원, 경찰공무원, 군인) 195명을 대상으로 상사의 지원적 리더십인 변혁적 리더십, 거래적 리더십 중, 거래적 리더십이 조직시민행동에 정(+)적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그와 반대로, 한봉주(2009)는 공공기관 구성원 356명을 대상으로 연구한 결과, 거래적 리더십은 조직시민행동의 하위요인에 부(-)적 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 거래적 리더십과 조직시민행동과의 영향관계가 연구대상 및 조직의 상황에 따라 서로 상반되는 결과가 나올 수 있음을 나타내고 있다. 이에 대한 추가적인 연구가 필요한 상황이다.

한편, 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 조직시민행동간의 매개변수 효과를 실증 연구한 연구들도 있다.

김대원,박철민(2012)는 경상남도 공무원 238명을 대상으로 변혁적 리더십과 구성원의 조직시민행동간의 영향관계 및 직무만족의 매개효과를 실증적으로 분석한 결과, 변혁적 리더십은 OCB의 하위요인에 정(+)적 유의미한 영향을 직접적으로 미치는 것으로 연구결과 밝혀졌다.

김호균(2009)은 공무원 548명을 대상으로 리더십(변혁적,거래적)이 조직시민행동의 이타적행동, 양심행동에 정(+)적 유의미한 영향을 직접적으로 미치는 것으로 나타났으며, 직무만족이 부분매개 역할을 하는 것을 밝혀냈다.

김진희(2013)는 노동부 고용센터직원 1,272명을 대상으로 한 연구 결과, 조직몰입 및 TMX의 매개효과를 통하여 변혁적 리더십이 OCB에 간접 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Wang et al.(2005)은 변혁적 리더십과 조직시민행동 및 과업성과의 관계에서 LMX(leader-member exchange)가 매개역할을 수행하는지 검증하였고, 연구에서 변혁적 리더십과 OCB는 통계적으로 긍정적 상관관계를 가지며, LMX가 매개역할을 수행하여 변혁적 리더십이 간접적으로 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다.

Podsakoff et al.(1990)은 변혁적 리더의 행동들과 구성원의 신뢰, 만족, 그리고 OCB와의 인과관계를 실증 연구한 결과, 변혁적 리더십 행동과 거래적 리더십 행동이 OCB에 직접적인 유의미한 영향을 미치지 못하며, 단, 거래적 리더십의 연계보상 행동이 OCB의 스포츠맨십과 이타심에 유의미한 정(+)적 영향을 미친다는 연구결과를 보고했다. 하지만, 변혁적 리더의 행동들은 직접적이 아닌 간접적으로 상사에 대한 신뢰가 매개가 되어 OCB에 유의미한 영향을 미치고 있다고 주장하였다.

종합하여 보면, 변혁적 리더십이 조직시민행동에 긍정적 영향을 미친다는 것은 일관된 연구 결과이다. 하지만, 조직시민행동을 발현하는 구성원의 심리적 상황을 설명하여주는 매개변수에 대한 연구가 부족함 보여주고 있다.

한편, 변혁적 리더십과 조직시민행동간에 매개변수가 존재할 때, 연구들마다 변혁적 리더십이 조직시민행동에 직접적 혹은 간접적 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다. 다양한 변수를 적용한 추가적인 연구를 통하여 어느 연구대상과 어느 변수에 따라 이러한 결과가 도출되는지 실증적 검증이 필요하다.

또한, 거래적 리더십과 조직시민행동간의 관계는 연구자와 연구대상에 따라 그 결과가 상반되는 경향이 있다. 이에 대한 추가적인 연구가 필요한 상황이다.

2. 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 공공봉사동기에 관한 선행연구

Moynihan, Pandey & Wight(2009)는 미국 고위 공무원 1,538명을 대상으로 한 연구에서, 변혁적 리더십이 직무상에서 받을 수 있는 보상에 대하여 그 개인이 느끼는 보상의 매력도를 나타내는 임무유의성(mission valence)에 공공봉사동기가 매개역할을 할 것이라는 가설 하에, 검증한 결과, 변혁적 리더십이 공공봉사동기에 직접적인 정(+)적 영향($\beta=0.20$, $p < .05$)을 미치는 것으로 연구 발표하였다.

Park & Rainey(2008)은 연방정부직원 6,900명을 대상으로 변혁 지향적(transformation-oriented) 리더십과 공공봉사지향적동기(public service-oriented motivation), 거래지향적(transaction-oriented) 리더십 그리고, 외재지향적동기(extrinsically oriented motivation)의 관계에 대하여 연구하였다. 연구결과 변혁지향적 리더십이 공공봉사지향적동기에 통계적으로 $\beta=0.51$, $p < .01$ 만큼의 직접적으로 정(+)적 유의미한 영향을 미치며, 이들이 직무만족과 업무성과에도 유의미한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 즉, 변혁지향적리더십이 강하면 강할수록, 공공봉사지향적동기가 긍정적 유의미성을 가진다고 주장하였다. 단, 거래지향적 리더십은 유의미한 연관성을 밝히지는 못했다.

Wright, Moynihan & Pandey(2012)는 1,322명의 공무원을 대상으로 한 연구에서, 변혁적 리더십이 공공봉사동기를 통하여 임무유의성(mission valence)에 유의미한 영향을 미치는 것으로 주장하고 있다. 이러한 모형에서 변혁적 리더십은 공공봉사동기에 통계적으로 $\beta=0.31$, $p < .05$ 의 유의미한 직접적인 정(+)적 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

Krogsgaard, Thomsen & Andersen(2014)의 연구에서는 덴마크 대학내에 공공봉사지향적동기의 성향이 강한 교사, 간호사, 사회복지사를 교육시키는 대학교 종사자 968명에 대한 설문조사를 토대로 변혁적 리더십이 공공봉사동기에 미치는 영향을 연구하였다. 연구 결과, 변혁적 리더십 성향을 지닌 직원들은 다른 직원들보다 더 높은 공공봉사동기 성향을 가지고 있는 통계적으로 $\beta=0.173$, $p < .001$ 의 유의미한 직접적인 정(+)적 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

Caillier(2013)는 미국내 지방, 주 그리고 연방정부기관들에 근무하는 공무

원 913명을 대상으로, 변혁적 리더십이 내부고발태도에 미치는 영향에서 공공봉사동기와 조직몰입이 매개효과를 발휘하는지에 대한 연구를 진행하였다. 이 연구에서 변혁적 리더십은 공공봉사동기에 통계적으로 $\beta=0.110$, $p<.001$ 의 유의미한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 연구결과 밝혀졌으나, 변혁적 리더십과 내부고발태도 사이에서 매개적 역할을 수행한다는 것은 발견하지 못했다.

반대로, Caillier(2014)의 연구에서는 변혁적 리더십과 종사자의 업무성과간에 공공봉사동기와 임무유의성(mission valence)의 조절효과를 연구하였다. 그의 연구에서는 공공봉사동기가 변혁적 리더십과 업무성과간에 관계에서 조절효과를 발휘하지 못한다는 선행연구와는 상이한 연구결과를 발표하였다. Caillier(2014, p. 232) 그 이유로서 리더의 변혁 지향적 행동이 부하의 공공봉사동기의 이타적 욕구와 항상 부합되지 않을 수 있다는 분석을 내놓았다.

선행연구를 통하여 보면, 공공봉사동기가 구성원의 심리적 상태를 설명하는 변수로서 충분한 연구의 가치가 있다고 보여 진다. 국외 연구에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 공공봉사동기에 영향을 긍정적 영향을 미치는 것으로 실증적으로 검증되어 지고 있으며, 리더십의 영향력 행사과정을 설명하여주고 있다. 한편, 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 공공봉사동기간의 인과관계나 상관관계에 대한 국내연구가 미진한 상황으로, 국내에서도 연구보고가 필요한 시기이다.

3. 공공봉사동기와 조직시민행동에 관한 선행연구

김정인(2014)은 지방세무직 공무원 201명을 대상으로 한 연구에서, 개인적, 직무적 특성에 따른 공공봉사동기와 조직시민행동간 영향관계를 연구하였다. 즉, 세무직이라는 개인적, 직무적 특수성을 고려하였을 경우, 공공봉사동기가 조직시민행동에 영향을 미칠 것이라는 가정한 연구 결과에서, 남성이면서 교육수준이 높은 경우, 그리고 본청 근무자 및 관리직에서 공공봉사동기가 높게 나타났다.

특히, 공공봉사동기의 하위요인 전체가 개인지향적 조직시민행동(OCBI) 및 조직지향적 조직시민행동(OCBO)에 각각 통계적으로 ($\beta=0.602$, $p < .001$), ($\beta=0.891$, $p < .001$)의 정(+)적 유의미한 영향을 미치는 것으로 연구결과 밝혀졌다. 세부적으로 보면, 공공봉사동기의 하위요인인 공공정책에 대한 호감도는 조직시민행동의 하위요인인 OCBI에 부(-)적 영향을($\beta=-0.102$, $p < .001$) 동정심($\beta=0.186$, $p < .01$)과 자기희생($\beta=0.286$, $p < .001$)은 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만, 공익몰입은 의미 있는 영향관계가 아닌 것으로 나타났다. 공공봉사동기의 하위요인중 동정심은 ($\beta=0.479$, $p < .001$), 자기희생은 ($\beta=0.224$, $p < .01$) OCBO에 정(+)적 유의미한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 공공정책의 호감도 및 공익몰입은 유의미한 영향 관계가 아닌 것으로 밝혀다.

Kim(2005)은 한국 공무원 총 1,739명의 설문을 통하여, 공공봉사동기와 조직시민행동간의 상관관계를 연구하였고, 연구결과 두변수간 유의미한 상관관계 ($r = 0.555$, $p < .01$)가 있는 것으로 확인 되었다.

Kim(2006)은 한국의 중앙부처, 광역, 기초자치단체를 대상으로 총 1,739명의 표본을 확보하여, 공공봉사동기가 조직시민행동의 이타주의와 일반적 순응에 어떤 영향을 미치는 지에 대하여 연구하였고, 연구 결과, 공공봉사동기는 이타주의에 통계적으로 정(+)적 ($\beta = .573$, $p < .001$) 유의미한 영향관계가 있으며, 일반적 순응과의 관계에서도 정(+)적($\beta = .286$, $p < .001$)으로 유의미한 영향관계가 있는 것으로 연구 되었다.

Campbell & Tobin(2015)는 한국의 16개 중앙정부, 480명의 공무원을 대상으로 공공봉사동기가 변화 지향적(change-oriented) 조직시민행동에 정(+)적 ($\beta = .377$, $p < .001$)으로 유의미한 영향관계가 있음을 주장하였다.

종합하여 보면, 공공봉사동기와 조직시민행동은 개념상 자기희생을 통한 이타성이 서로 일치 되는 부분이 있다. 따라서, 조직시민행동의 심리적 측면을 공공봉사동기가 충분히 설명이 가능한 것으로 보여진다. 즉, 조직시민행동이 발현되기 위하여는 공공봉사동기가 충분히 배양되고 축적이 되어야 하고, 조직시민행동의 수준을 높이기 위하여는 공공봉사동기의 수준이 높아야 한다는

것을 의미한다. 한편, 국내외적으로 공공봉사동기와 조직시민행동간의 실증적 연구가 부족한 상황으로 각 분야별로 폭넓은 연구가 확대되어 진행될 필요성이 있음을 보여 주고 있다.

4. 선행연구의 시사점

선행연구를 통하여 확인한 결과, 다음과 같은 한계점과 시사점을 도출하였다.

첫째, 2000년대 이후 학계에 보고된 리더십 연구의 수가 약 8,916건 중, 행정학분야 리더십 연구는 211건으로 전체 리더십연구에서 약 2%의 수준이었다.⁴⁷⁾ 이는, 아직까지도 민간부문의 리더십에 비해 상대적으로 관심과 연구가 미흡함을 보여주고 있다. 이창원(2005, p. 1038)은 이러한 이유 중 하나는 공공조직의 리더가 공공 조직의 효과성에 기여하는 바를 상대적으로 왜소하게 보는 견해도 많았기 때문이라고 설명하고 있다. 따라서, 이러한 수치는 공공조직에서의 리더십 연구의 필요성을 대변하고 있다.

둘째, 리더십 연구에서 변혁적 리더십이 연구주제의 대부분이며, 리더십과 부하의 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동등에 영향을 미치는 것에 대하여 선행적인 인과 관계를 규명하는 연구가 주를 이루고 있고,⁴⁸⁾ 일각에서는 이에 대하여 리더십 연구의 그 분석의 내용이나 방법이 다양하지 못한(문인규, 박수정, 2009, p. 27)것으로 비판하고 있다. 따라서, 상사의 리더십 영향과정에 대하여 부하의 심리적 변화과정을 설명하는 다양한 매개변수나 조절변수에 대한 연구가 부족한 상태라는 것을 확인 할 수 있었다.

47) 2015년 1월 기준, 한국교육학술정보원(KERIS)의 검색프로그램(www.riss.kr)을 통하여, “리더십”이라는 검색어로 논문을 검색시 2000년대 이후, 국내 총 100개 학술지에 8,916건의 논문이 검색되었다. 행정학 분야에 영향력이 있다고 판단되는 총 7개 학술지(①한국행정학회, ②한국정책학회, ③한국조직학회, ④한국지방정부학회, ⑤한국정부학회(구, 대구경북행정학회), ⑥대한지방자치학회, ⑦한국정책과학학회)만을 고려하여 논문게재 건수를 확인한 결과, 총 211건의 리더십 연구논문이 확인되었다.

48) 최근 “리더십”을 주제로 하여 최근 3년간 행정학 분야에 공헌이 크다고 판단되는 7개 학술지에 게재된 논문 30건을 선행연구한 결과, 독립변수로서 변혁적리더십이 9건, 거래적리더십이 5건, 서번트리더십이 2건, 기타 7건이 확인되었고, 종속변수로는 직무만족 6건, 조직몰입 4건, 조직성과(업무성과) 4건, 조직효과성 3건, 기타 5건, 매개/조절변수로는 직무만족, 변혁적리더십, 임파원먼트등 총 30건중 10건이 확인 되었다. 빈도는 연구마다 변수들을 복수로 사용가능하므로 연구논문수(30건)을 초과하는 경우가 있었다.

셋째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동과의 관계에서 매개변수에 따라, 조직시민행동에 직, 간접적 영향을 미치는 것으로 선행연구결과 밝혀지고 있다. 이에 대한 추가적인 연구의 필요성이 있다.

넷째, 국내 학계에 공공봉사동기와 리더십간의 상관관계나 인과관계에 대한 실증적 연구가 미진한 상황이다. 공공봉사동기 이론이 외국 공무원의 특성을 기반으로 개념화되고 연구되어 온 바, 국내 공무원으로의 입직의 동기가 외국과는 다르게 사회적·경제적으로 불투명한 미래 상황에 기인하고 있으므로, 우리나라의 실정과는 다른 이론(이명진, 2010, pp. 569-570)으로 연구의 실효성에 대한 의문을 제기하기도 하겠지만, 외국의 이론을 국내에 적용하여 검증하는 것으로도 학문적으로 기여하는 바가 크다고 할 수 있다.

다섯째, 국내 학계에 공공봉사동기를 매개변수나 조절변수로 하여, 리더십과 조직시민행동간의 인과관계를 밝힌 실증적 연구가 부족한 상황이다. 공공봉사동기를 중심으로 공공봉사동기에 대한 원인변수, 그리고 결과변수 연구의 대부분이 선형적인 연구에만 머물고 있는 단계이다. 따라서, 공공봉사동기를 매개변수 혹은 조절변수로서 연구를 진행할 필요가 있다.

여섯째, 공공봉사동기 이론이 Perry(1996)의 측정도구를 이용한 연구가 대부분이다. 최근 Kim et al.(2013)에 의해 개발된 새로운 측정도구를 이용한 연구가 진행 중이나, 아직 국내에서는 연구가 미진한 부분이 있다. 따라서, Kim et al.(2013)의 측정도구를 이용한 연구가 필요한 부분이 있다.

일곱째, 조직시민행동 연구자마다 서로 다른 하위차원을 사용하고 있다. 하위차원은 그 개념정의와 불가분의 관계(문형구, 김경석, 2006, p. 612)에 있다. 하위차원의 개념에 대한 정립 및 새롭게 개발된 하위요인의 검증이 필요하다.

마지막으로, 자료수집방법이 주관적 자료수집방식인 설문조사를 통하여 수집되었다. 이는, 연구 대상에 대한 설문조사가 특정계층이나 조직에 국한되어 일반화의 한계를 노출하고 있다. 선행연구에서는 표본 설정의 한계로 발생하는 일반화의 한계를 극복할 수 있는 방향으로의 연구방법을 제시하고 있다(한태천, 2013, p. 926).

따라서, 본 연구는 선행연구의 결과를 바탕으로 선행연구의 한계점을 극복하고자 노력하였다. 조직시민행동의 영향요인으로서 아직 국내에서 실증적 연

구가 미진한 공공봉사동기를 매개변수로 하여 변혁적 리더십 및 거래적 리더십과 조직시민행동간의 인과관계를 밝히고, 또한, 변혁적 리더십 및 거래적 리더십과 공공봉사동기, 공공봉사공기와 조직시민행동과의 관계에 대하여 실증적 검증을 하고자 한다. 한편, 일반화의 한계를 극복하고자 중앙과 지방행정기관을 대상으로 설문조사를 실시하고자 한다. 이후, 본 연구로 도출된 결과를 토대로 선행연구와의 일치점과 차이점을 찾아 향후 연구방향을 제시토록 하겠다.



제 3 장 연구 설계

제 1 절 연구 모형 및 가설 설정

1. 연구 모형

본 연구는 조직시민행동에 관한 연구로써, 공공봉사동기의 매개효과를 중심으로 한국 공무원의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동에 직, 간접적으로 어떠한 영향을 미치는 지를 실증적으로 검증하기 위한 목적이다.

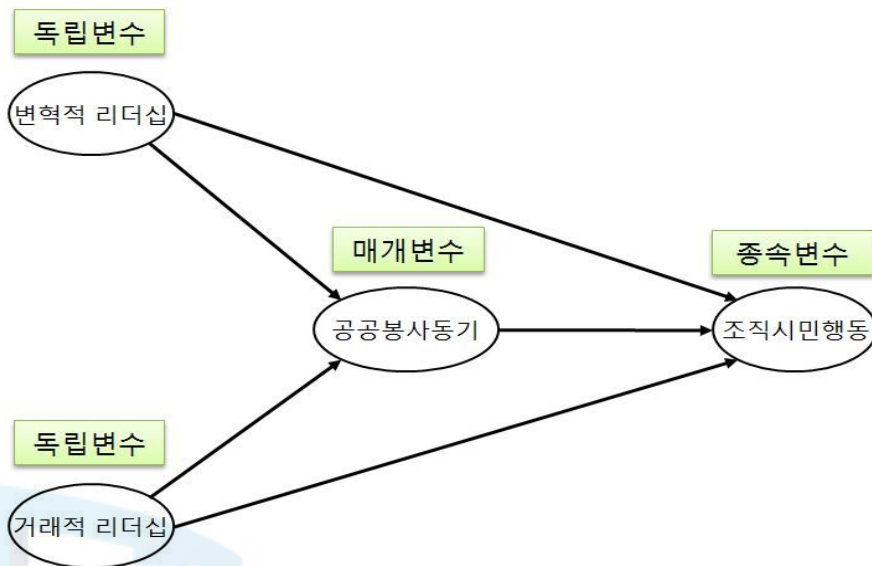
종속변수는 앞서 제기한 연구문제에 따라 조직시민행동(하위변수 개인지향적 조직시민행동(OCB-Individual), 조직지향적 조직시민행동(OCB-Organization))를 선정하였다. 독립변수로는 변혁적 리더십(하위변수 이상적 영향(카리스마), 이상적 영향(행동), 영감적 동기, 지적 자극, 개별적 배려) 및 거래적 리더십(하위변수 연계보상, 적극적 예외관리, 소극적 예외관리)이며, 매개변수로는 공공봉사동기(하위변수 공공봉사호감도, 공공가치몰입, 동정심, 자기희생)를 선정하였다.

우선, 변혁적 리더십 및 거래적 리더십과 조직시민행동간의 인과관계를 검증하고, 공공봉사동기가 매개변수로서 변혁적 리더십 및 거래적 리더십과 조직시민행동간 매개역할을 수행하는지에 대하여 실증적 검증을 진행할 것이다.

그리고, 연구 대상자들의 인구통계학적 변인인 성별, 연령, 학력, 직급, 근무년수, 소속기관 등을 변수로 선정하여, 상관관계를 분석토록 하겠다.

본 연구의 연구모형은 [그림 3-1]과 같다.

[그림3-1] 연구 모형



2. 연구 가설

1) 변혁적 리더십과 조직시민행동과의 관계

변혁적 리더십은 많은 연구자들에 의해 가장 효과적인 리더십으로서 간주되고 있다. 학자들에 따르면, 변혁적 리더십의 가장 필수적인 부분은 구성원들을 기대의 단계를 뛰어넘어 행동할 수 있도록 동기 부여하는 리더의 능력이다(Bass, 1985b, p. 32)⁴⁹⁾.

변혁적 리더십은 일반적으로 5개의 행동요소로 구성되어 개념화 되어있다. 이상적 영향(카리스마), 이상적 영향(행동), 영감적 동기, 지적자극, 그리고 개별적 배려이다.

이상적 영향(카리스마)와 이상적 영향(행동)은, 리더가 신뢰를 보여주고, 구성원에게 존경을 표하며, 그들에게 감정적으로 호소하는 것이다. 이 요소는 또한 리더들은 윤리적이고 도덕적인 것을 행하고 있다는 것을 확신하며, 도전

49) "simulate followers to perform beyond the level of expectations" (Bass, 1985, p. 32)

적인 난관들을 벗어나려는 의지를 가지고 있다. 그러한 행동들을 통하여, 변혁적 리더들은 조직의 목표, 가치 사명에 부합하는 행동을 하며 롤모델이 된다. 이런 행동들은 그들의 조직 내에서 구성원들에게 신념과 자긍심은 심어준다.

영감적동기는 리더들이 미래에 대한 매력적인 비전을 제시한다. 그리고 구성원들이 도전적 과업과 야심찬 목표를 도달할 수 있도록 독려한다. 리더는 조직의 사명에 대하여 낙관적으로 그리고 열성적으로 이야기 하며, 구성원들이 그들 자신의 목표와 가치보다 조직의 목표와 가치에 추구하도록 독려하며, 구성원들의 높은 욕구를 자극한다. 그렇게 함으로써, 리더는 가까이서 과업을 도와주고, 구성원들이 높은 과업 기준을 지지하도록 독려한다.

지적자극은 구성원들이 도전할 수 있도록 하는 리더의 특성이다. 과업수행에 있어서 더욱 창조적이 되도록 만든다. 조직의 목표를 달성키 위하여 조직의 문제들을 해결하도록 노력한다. 필요에 따라서는 위험을 무릅쓴다.

마지막으로 개별적 배려는 구성원 개개인의 욕구에 개인적인 흥미를 가지고 또는 그들의 관심사를 귀담아 들어주는 변혁적 리더십의 구성요소이다. 구성원들이 조직의 사명과 연결되어 그들의 열망을 달성하도록 돕는 멘토 및 코치로서의 리더들의 행동이다.

이들 5가지 구성요소들을 가지고 변혁적 리더들은 구성원이 목표를 설정하고 롤모델로서 행동토록 영향력을 행사함으로써, 구성원들이 예상했던 과업수행을 뛰어넘도록 영감을 불러일으킬 수 있도록 한다. 한편, 각각의 구성원에 개인화된 관심과 지원의 행동을 보여줌으로써, 리더들은 구성원들이 조직의 가치와 그들의 가치를 조정할 수 있도록 도와준다. 그리고 더 높은 공동의 목적에 이바지토록 한다. 이창원(2005, pp. 1041-1045)은 그의 연구에서, 민간 부문에서 만큼 공공부문에서도 변혁적 리더십이 효과적인 리더십임을 선행연구들을 분석하여 주장하였다.

조직효과성의 관점에서 본다면, 조직시민행동을 지향하는 구성원들은 조직에서 요구한 과업을 훨씬 뛰어넘어 행동한다. 따라서, 변혁적 리더들이 구성원들이 기대이상으로 과업을 수행토록 동기를 부여한다는 주장(Bass, 1985, p. 32)과 합치된다.

조직시민행동은 조직지향적 조직시민행동(OCBO)와 개인지향적 조직시민행동(OCBI)의 두가지 타입으로 고려된다.(Williams & Anderson, 1991). OCBO는 공식적 자리에서 조직의 대표할 때, 자긍심을 보이고, 다른사람이 조직을 비난할 때 조직을 보호하는 것 같이 조직에 동일시하거나, 몰입, 그리고 충성심을 나타내는 행동이다. OCBI는 다른 사람을 돕는 행동 즉 자발적으로 타인을 돕고 혹은 일관 연관되어 문제가 발생하는 것을 막는 행동 그리고 업무와 관련하여 문제가 있는 동료들 돕는 등의 행동이다.

일반적으로 조직시민행동은 조직행동과 경영학에서 분야에서 널리 연구되어지는 주제중 하나이다. 하지만, 공공분야에서는 그러한 행동들에 대한 연구가 비교적 거의 없다(Kim, 2006, pp. 722-723).

이론적으로 변혁적 리더들을 특성화시키는 행동들은 구성원의 조직시민행동에 긍정적 영향을 줄 것이다. 이상적 영향과 개별적 배려의 사심 없는 특징은 구성원들이 훌륭한 행동들을 하도록 독려한다. 변혁적 리더들은 그들의 구성원을 공정하게 대우한다. 그들에게 구성원 개인의 안녕에 흥미를 가지고 이야기하기 때문에 신뢰를 받는다. 신뢰받는 리더들은 조직 내에서 롤모델로서 행동하기 때문에 구성원들은 조직시민행동과 같이 친사회적 행동을 보여주도록 서로 간에 열정을 불러일으킨다.

즉, 리더와 구성원간 사이는 심리적 계약의 형태로 사회적 교환을 강조하기 때문에 변혁적 리더십에 의해 조직시민행동은 활성화된다. 여기에서 심리적 계약이란 리더에 의해 부여된 조직의 목표에 자신을 동일시하고 의미를 부여하는 것을 바탕으로 한다.

변혁적 리더들이 영감적동기와 지적자극의 행동을 보여줄 때, 구성원들은 그들의 과업에 대하여 긍정적인 느낌을 받는다. 구성원들은 조직의 사명을 토대로 그들에게 주어진 도전적인 과업을 부여받고 이를 완수하도록 독려 받으며 명확한 미래의 비전을 받을 것이다.

변혁적 리더는 구성원들이 현상유지를 벗어나 새로운 것에 도전토록 독려하고, 현재의 열악한 습관을 치유할 수 있는 새롭고 혁신적인 해결책을 추천할 때, 구성원들은 작업장 내에서 심리적인 그리고 사회적인 환경에 영향을 주는 개선책을 제안하기도 한다.

따라서, 구성원들이 변혁적 리더들의 모범적 행동들을 따라 하기 때문에 변

혁적 리더십은 OCBO와 OCBI에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

선행연구에서는 공공조직 및 민간기업조직에서의 변혁적 리더십이 조직시민행동에 정(+)적 유의미한 영향을 미친다는 것은 실증적으로 증명되었다.(박신국,임상혁, 2014; 김진희, 2013; 김대원,박철민, 2012; 고현석,장완진, & 서희석, 2012; 김대원, 2011; Nasra & Heilbrunn, 2015; Guay & Choi, 2015; Majid & Cohen, 2015)

한편, 변혁적 리더십과 조직시민행동간의 관계에서 매개변수가 존재시, 변혁적 리더십이 조직시민행동에 직접적 영향을 미친다는 결과(김대원,박철민, 2012; 김호균, 2009)와 간접적 영향을 미친다는 결과(김진희, 2013; Wang et al., 2005; Podsakoff et al., 1990)가 보고되고 있다.

본 연구에서는 변혁적 리더십이 조직시민행동에 직접적 영향을 미치는 것으로 가정하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[H1] 상급 공무원의 변혁적 리더십은 하급 공무원의 조직시민행동에 정(+)적인 유의미한 영향을 미칠 것이다.

2) 거래적 리더십과 조직시민행동과의 관계

거래적 리더십은 리더가 상황과 연계된 보상을 전제로 구성원들에게 영향력을 발휘하는 것이다. 거래적 리더가 행동, 보상, 인센티브를 사용해 부하들로부터 바람직한 행동을 하도록 만드는 과정이며, 이 과정은 리더와 부하 간의 교환이나 거래관계에 기초한다. Bass(2008, p. 623)는 거래적 리더십은 리더와 구성원들 자신의 이익을 만족시킬 목적으로 한 그들 간의 교환적 관계이다.⁵⁰⁾라고 하였다. 또한, 거래적 리더십의 하위요인은 연계보상과 예외적 관리(소극적, 적극적)으로 분류하였다.

연계보상은 성과기준에 부합되는 경우 이에 대한 보상을 강조하는 적극적인 거래적 성격을 지닌 보상이며, 예외적 관리는 성과기준에 부합되지 않는

50) “transactional leadership is the exchange relationship between leader and followers aimed at satisfying their own self-interests. (Bass, 2008, p. 623)

경우에만 수정조치를 취하는 것을 의미하는 소극적인 성격을 지닌 보상이다.

조직시민행동은 비보상의 자발적 행동을 전제로 하고 있다. 따라서, 거래적 리더의 교환적 관계의 보상체계는 조직시민행동과는 상이한 것으로 부(-)적 영향을 미치는 것이라 할 수 있다.(Nahum-Shani & Somech, 2011; 김대원, 2010;한봉주, 2009)

하지만, 거래적 리더십이 조직시민행동에 정(+)적인 영향을 미치는 다른 결과를 도출하기도 하였다.

Podsakoff et al.(1990)의 연구에서는 거래적 리더십의 연계보상이 조직시민행동과 정(+)적 유의미한 영향을 미치며⁵¹⁾ 이러한 결과는 구성원들이 보상에 대한 인식 그리고 다른 형태의 보상을 획득하는 방법으로서 조직시민행동의 과업수행을 보기 때문이다⁵²⁾라고 주장하였다.

또한, 이수광(2010)은 서울시내 특급 호텔에서 근무하는 282명의 호텔 종업원을 대상으로 한 연구에서, 거래적 리더십은 조직시민행동에 통계적으로 유의한 정(+)적 영향($\beta=0.550$ $p< .05$)을 미치는 것으로 연구결과 밝히며, 변혁적 리더십 못지 않게 거래적 리더십이 조직시민행동을 제고 효과를 지닐 수 있다고 주장하였다.

최충식,안중태,김정원(2007)은 대학조직에 대한 거래적 리더십과 조직시민행동 및 임파워먼트의 조절효과에 대한 검증을 진행하였으며, 거래적 리더십의 상황적보상이 조직시민행동의 이타심, 예의성, 스포츠맨십, 시민정신에, 거래적 리더십의 예외적 관리는 조직시민행동의 양심성에 정(+)적인 영향을 미치며, 거래적 리더십의 상황적 보상 및 예외적 관리가 대학조직의 리더로서 조직을 효과적으로 이끌어 가는 데에 있어서 중요한 요인 중 하나라는 주장을 하였다.

이는, 조직시민행동의 전제적 요건이라고 하는 비보상성에 대한 구성원의 태도가 모호하기 때문이다. 조직의 목표를 위하여 자신의 이익에 앞서 조직의

51) "contingent reward behavior had a direct positive impact on both altruism and sportsmanship, ~ transactional leader behavior influenced OCBs directly" (Podsakoff et al., 1990, p. 135)

52) "This may cause employees to see the performance of OCBs as a means of obtaining recognition and other forms of rewards, thus motivation them to engage in organizational citizenship behavior" (Podsakoff et al., 1990, p. 135)

이익을 위해 자신을 희생하지만, 이에 대한 직접적인 보상보다는 간접적 보상에 대한 기대, 하지만 이를 공식적으로 요구하지 않는 내면적인 기대, 욕구가 존재한다고 볼 수 있다. 또한, 구성원이 조직내에서 자발적 행동을 한다하여도, 거래적 리더의 관심과 관리의 테두리내에서 조직시민행동을 취하려고 하는 표면적으로 표현하지 못하는 심리적 속성이 존재 한다고 할 수 있다. 이러한 태도는 조직시민행동의 이론적 부분과는 상충되는 부분이다.

종합하면, 거래적 리더십과 조직시민행동간의 연구결과는 연구자 마다, 상황에 따라 상이한 결과를 도출하고 있다. 본 연구에서는 선행연구의 경험적 연구 결과를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

=====

[H2] 상급 공무원의 거래적 리더십은 하급 공무원의 조직시민행동에 정(+)적인 유의미한 영향을 미칠 것이다.

=====

3) 변혁적 리더십과 공공봉사동기와의 관계

변혁적 리더십의 이상적 영향력은 리더가 신뢰를 보여주고, 구성원에게 존경을 표하며, 그들에게 감정적으로 호소하는 것이다. 이 요소는 또한 리더들은 윤리적이고 도덕적인 것을 행하고 있다는 것을 확신하며, 도전적인 난관들을 벗어나려는 의지를 가지고 있다. 그러한 행동들을 통하여, 변혁적 리더들은 조직의 목표, 가치 사명에 부합하는 행동을 하며 롤모델이 된다. 이런 행동들은 그들의 조직내에서 구성원들에게 신념과 자긍심은 심어준다.

개별적 배려는 구성원 개개인의 욕구에 개인적인 흥미를 가지고 또는 그들의 관심사를 귀담아 들어주는 변혁적 리더십의 구성요소이다. 구성원들이 조직의 사명과 연결되어 그들의 열망을 달성하도록 돕는 멘토로서 코치로서의 리더들의 행동이다.

Perry & Wise (1990, p. 368)는 공공봉사동기를 “주로 혹은 독특하게 공공 기관들 그리고 공공조직내에서 기반이 되는 동기들에 반응하는 개인의 성

향”이라고 정의 하였다. Vandenabeele(2007, p. 547)은 “사적 이익이나 혹은 조직 이익을 넘어서는, 더 큰 정치적 실체의 이익과 관련된, 그리고 가능하다면 그 상황에 따라 개인들이 행동하도록 동기를 부여하는 신념, 가치, 그리고 태도들”이라고 하였다. Kim & Vandenabeele(2010)은 공공봉사동기의 개념적 요소를 자기희생(self-sacrifice)을 바탕으로 수단적 동기(instrumental motives), 가치 기반적 동기(value-based motives), 동일시 동기(identification motives) 4가지로 제시 하였다.

수단적 동기는 의미 있는 공공봉사를 실행하기 위한 방법들을 선택하는 것과 관련이 있다. 주요하게 이타적 동기에 근거하여, 수단적 동기는 의미 있는 공공봉사를 실행 및 타인과 사회를 위한 선행을 위하여 공공분야에서 근무하는 것, 정책결정과정과 공동체 활동에 참여하는 것 그리고 특별한 공공정책들과 프로그램들을 지지하는 것을 포함하고 있다.

가치 기반적 동기는 그들이 만족감과 성취감을 가지려는 경향이 있기 때문이다. 공공가치들은 아마도 공공이익, 사회적 책임감, 민주화, 사회적 평등, 공평, 사회적 공정성, 중립성, 의무 그리고 기타 등을 포함하고 있다. 이들 가치들의 우선순위와 중요성은 국가와 사회의 조건들에 따라서 아마도 다양할 것이다. 그러나 개개인들은 개인적 가치들 이전에 공공 가치들을 우선하는 경향이 있다.

동정심은 취약계층의 사람들, 장애인들, 일반국민, 공동체, 사회, 국가 그리고 기타와 같이, 그들 스스로를 타인과 동일시하려는 경향이 있다. 타인과의 정서적인 유대는 타인들에게 봉사하기 위한 감정적 행태의 근원이다. 특별한 관계가 공무원과 시민들 사이에 존재하여야 한다. 그리고 올바른 원칙들에 헌신하는 것과 함께, 공무원들은 그들의 동료 시민들을 진정으로 돌보아야만 한다고 제안하였다.

자기희생은 3가지 공공봉사동기를 실현하는 근간이 된다. 자기희생을 바탕으로, 개개인들은 타인을 위하여 선행을 행하려고 하는 행동들을 실행하고 그들 개인적 필요성을 만족시키기 위한 방법으로써 사회의 안녕을 만들고자 하는 경향이 있다. 공공봉사동기 성향이 강한 사람일수록, 유형의 보상에 대한 손실이 있음에도 불구하고 공익에 이바지하려는 행동에 더욱

참여하려는 경향이 있다.

변혁적 리더의 이상적 영향은 조직을 위하여 자신의 이익을 희생한다. 리더의 이러한 행동은 구성원에게 사회를 위하여도 기꺼이 희생할 수 있도록 영향을 줄 것이다. 또한, 신뢰할 수 있는 리더의 가치관과 신념에 대하여 영향을 받은 구성원은 공익을 위한 자신만의 가치관을 확립할 것이다. 특히, 리더의 도덕적, 윤리적 성향은 공공서비스를 제공하는 공공조직의 구성원에게 윤리적 행동을 배양하는데 영향을 줄 것이다. 마지막으로, 조직의 일원으로 보다는 하나의 개인으로 구성원을 대하는 리더의 행동을 본받아 사회적 약자와 어려움에 직면한 사람들에 대하여 동정심을 가지고 그들을 위해 행동하려는 태도를 가질 것이다.

이러한 측면에서 변혁적 리더십은 공공봉사동기에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 선행연구에서는 실증적으로 검증되었다.(Wright, Moynihan & Pandey, 2011; Park & Rainey, 2008; Caillier, 2013, Krogsgaard, Thomsen & Andersen, 2014),

따라서, 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

=====

[H3] 상급 공무원의 변혁적 리더십은 하급 공무원의 공공봉사동기에 정(+)적인 유의미한 영향을 미칠 것이다.

=====

4) 거래적 리더십과 공공봉사동기와의 관계

거래적 리더십은 리더가 상황과 연계된 보상을 전제로 구성원들에게 영향력을 발휘하는 것이다. 거래적 리더가 행동, 보상, 인센티브를 사용해 부하들로부터 바람직한 행동을 하도록 만드는 과정이며, 이 과정은 리더와 부하 간의 교환이나 거래관계에 기초한다. 공공봉사동기는 외재적 보상을 뛰어넘어 내재적 보상에 의존하는 윤리적, 도덕적 특징이 있다. 내재적 보상은 과업수행으로부터 개인이 받은 만족감으로부터 유래한다. 공공분야 종사자들은 타인

을 돕고, 사회에 봉사하며, 공공의 이익과 사회에 가치 있는 과업을 수행하는 것에 더 높은 가치를 부여한다. 거래적 리더의 교환적 관계의 보상체계는 공공봉사동기와는 상반된 영향을 미칠 것이다. 이러한 측면에서 거래적 리더십은 공공봉사동기에 부(-)적 영향을 미칠 것으로 가정할 수 있다.

따라서, 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

=====

[H4] 상급 공무원의 거래적 리더십은 하급 공무원의 공공봉사동기에 부(-)적인 영향을 미칠 것이다.

=====

5) 공공봉사동기와 조직시민행동과의 관계

Kim & Vandenabeele(2010)은 공공봉사동기의 개념적 요소 중, 자기희생이 3가지(수단적도구, 동기적도구, 동정심) 공공봉사동기를 실현하는 근간이 된다. 자기희생을 바탕으로, 개개인들은 타인을 위하여 선행을 행하려고 하는 행동들을 실행하고 그들 개인적 필요성을 만족시키기 위한 방법으로써 사회의 안녕을 만들고자 하는 경향이 있다. 공공봉사동기 성향이 강한 사람일수록, 유형의 보상에 대한 손실이 있음에도 불구하고 공익에 이바지하려는 행동에 더욱 참여하려는 경향이 있다.

조직시민행동은 조직지향적 조직시민행동(OCBO)과 개인지향적 조직시민행동(OCBI)의 두 가지 형태의 하위차원이 있다. OCBO는 공식적 자리에서 조직의 대표할 때, 자긍심을 보이고, 외부조직 혹은 다른 사람이 조직을 비난할 때 조직을 보호하는 것 같이 조직에 동일시하거나, 몰입, 그리고 충성심을 나타내는 행동이다. OCBI는 다른 사람을 돕는 행동 즉 자발적으로 타인을 돕고 혹은 일관 연관되어 문제가 발생하는 것을 막는 행동 그리고 업무와 관련하여 문제가 있는 동료들을 돕는 등의 행동이다. 두 가지 타입은 보다 자발적인 비보상의 자기의 희생을 전제로 한다.

특히, 공공봉사동기는 외재적 보상을 뛰어넘어 내재적 보상에 의존하는 특

정이 있다. 내재적 보상은 과업수행으로부터 개인이 받은 만족감으로부터 유래한다. 공공분야 종사자들은 타인을 돕고, 사회에 봉사하며, 공공의 이익과 사회에 가치 있는 과업을 수행하는 것에 더 높은 가치를 부여한다.

공공봉사동기의 자기희생적 성향이 강한 구성원은 개인보다는 타인과 조직을 위하여 이바지 하려는 행동을 한다. 이러한 개인적 성향은, 조직시민행동의 전제가 되는 자기희생과 궁극적으로 합치되는 부분이다.

이러한 측면에서 공공봉사동기는 조직시민행동에 정(+)적 영향을 미치는 것으로 선행연구에서 실증적으로 검증되었다(김정인, 2014; Kim, 2006; Campbell & Tobin, 2015).

따라서, 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

=====

[H5] 공공봉사동기는 조직시민행동에 정(+)적인 유의미한 영향을 미칠 것이다.

=====

6) 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 조직시민행동에서 공공봉사동기의 매개효과

공공봉사동기는 “공공봉사를 통해서, 타인과 사회를 위하여 선을 행하는 개인의 친사회적 동기이다”(Perry & Hondeghem, 2008, p. 3).

공공봉사동기 수준이 높은 구성원들은 다른 사람들에게 긍정적인 영향을 주는 행동을 한다.

변혁적 리더는 비전과 장기 목표를 제시하는 것으로 구성원을 동기부여 한다. 또한, 조직의 목표를 달성하도록 전념을 다한다.

공공봉사동기 수준이 높은 구성원은 타인을 위해 선을 행한다. 그들은 기꺼이 조직에 이익이 되는 행동을 하며, 마찬가지로 공익을 위하여도 기꺼이 행동할 것이다. 공공봉사동기 수준이 높은 구성원은 조직을 위한 자기희생, 공동체적 사명감을 중요히 여기는 변혁적 리더의 행동인 이상적 영향에 의지하

지는 않을 것이다. 다만, 공공봉사수준이 낮은 구성원에게서 변혁적 행동의 영향이 클 것이다. 상급자의 변혁적 행동에 영향을 받은 하급자는 자신의 가치와 윤리를 기반으로 조직에 대한 올바른 태도가 형성되어, 즉, 사익보다는 공익을 자기희생의 성향이 축적되고 배양되어, 마침내 조직 내에서 조직의 목표를 위하여 보상을 바라지 않고, 자발적으로 자신을 희생하며 타인을 돕거나, 조직을 보호하는 행동을 하는 조직시민행동을 발현할 것이다. 즉, 상급자의 변혁적 리더십은 공공봉사동기를 통하여 직, 간접적으로 하급자의 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다.

Ritz et al.(2014, pp. 140)는 그의 연구에서 공공봉사동기를 매개변수로 선정하여, 변혁적 리더십과 조직시민행동간의 영향관계를 실증 연구하였다. 연구 결과, 변혁적 리더십이 공공봉사동기에 완전매개되어 조직시민행동에 간접적 영향을 미치는 것으로 연구결과 밝혀졌다.

한편, 공공봉사동기는 내재적 보상에 의존하는 특징이 있다. 내재적 보상은 과업수행으로부터 개인이 받은 만족감으로부터 유래한다. 거래적 리더십은 상급자와 하급자간의 교환 체계로서의 보상 관계를 전제로 한다. 이는, 하급자의 공공봉사동기의 수준을 높이지는 못할 것이다. 즉, 상급자의 거래적 리더십은 하급자의 공공봉사동기에 영향을 미치어, 간접적으로 하급자의 조직시민행동의 증감에 영향을 줄 것이다.

따라서, 공공봉사동기는 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 조직시민행동의 관계에서 매개역할을 수행할 것이다.

따라서, 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

=====

[H6] 공공봉사동기는 상급 공무원의 변혁적 리더십과 하급 공무원의 조직시민행동간의 관계에서 매개역할을 할 것이다.

[H7] 공공봉사동기는 상급 공무원의 거래적 리더십과 하급 공무원의 조직시민행동간의 관계에서 매개역할을 할 것이다.

=====

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구

[표3-6] 변수의 구성 요소, 문항수 및 측정 도구

변 수		하 위 요 인	문항수	측 정 도 구
독립 변수	변혁적 리더십	이상적영향A(카리스마적 속성), 이상적 영향B(행동), 영감적동기, 지적자극, 개별적 배려	20	MLQ Form 5-45 (Avolio & Bass,1995)
	거래적 리더십	연계보상, 적극적 예외관리, 소극적 예외관리	12	
종속 변수	조직시민행동	개인지향적 조직시민행동, 조직지향적 조직시민행동	16	Lee & Allen (2002)
매개 변수	공공봉사동기	공공봉사호감도, 공공가치몰입, 동정심, 자기희생	16	Kim et al.(2013)
인구통계학적변수		성별, 연령, 학력, 근무년수, 소속기관	8	

1. 독립변수(변혁적 리더십,거래적 리더십)

본 연구에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 측정을 위하여 Bass & Avolio(1995)의 리더십 측정도구인 MLQ(multifactor leadership questionnaire) Form5-45의 영어 원본을 기본 데이터로 하여, 김정남(2009, p. 596)의 한글 번역본을 참조하여, 본 연구의 목적에 맞추어 연구대상인 공공조직에서 사용 가능토록 보완하여 활용하였다. 김정남(2009, pp. 578-579), 류현주,이찬(2013, p. 216)등은 그들의 연구에서 측정도구의 타당성과 신뢰성을 검증하였다.

변혁적 리더십의 5개 하위요인, 거래적 리더십의 3개 하위요인에, 하위요인 별 각 4개의 문항들로 총 32개 문항으로 측정될 수 있도록 구성하였다. 각 진술 문항에 대해서는 Likert식 5점 척도에 따라, 1점 ‘전혀 그렇지 않다’에서 부터 5점 ‘매우 그렇다’까지 점수를 부여하였다.

(1) 이상적 영향 A(idealized influence(attributed); 카리스마적 속성)

변혁적 리더십의 하위요인중 카리스마적 속성을 나타내는 이상적 영향 A는 리더가 부하들에게 자긍심과 신념을 심어주어, 조직의 이익을 우선하여 자기희생을 감수하므로써 부하들로부터 롤모델의 대상이 되는 것을 의미한다. 따라서, 본 연구에서는 ①나의 상사는 같이 일할 때, 나에게 자긍심을 심어준다. ②나의 상사는 조직의 이익을 위하여는 자신의 이익을 희생한다. ③나의 상사는 존경하게끔 행동한다. ④나의 상사는 힘과 자신감을 피력한다.의 4개 문항으로 구성하였다

(2) 이상적 영향 B(idealized behavior; 행동)

목표 지향적이며, 가치관과 신념의 중요성 및 과업에 대한 공동체적 사명감을 강조하는 것을 의미한다. 따라서, 본 연구에서는 ①나의 상사는 자신의 가장 중요한 가치관과 신념에 대하여 이야기 한다. ②나의 상사는 강한 목적의식을 가지는 것의 중요성에 대해 이야기 한다. ③나의 상사는 하는 일의 미래에 대한 비전을 명확하게 알려준다. ④나의 상사는 임무에 대해 공동체적 사명감을 갖는 것이 중요하다고 강조한다.의 4개 문항으로 구성하였다

(3) 영감적 동기 (inspirational motivation)

영감적 동기는 변혁적 리더가 영감적 동기를 통해 구성원들로 하여금 도전적 목표와 임무 미래에 대한 비전을 열정적으로 받아들이고 계속 추구하도록 격려하는 것이다.(이창원, 2005, p. 1041) 영감적 동기를 통하여 리더들이 미래에 대한 매력적인 비전과 기대감을 제시한다. 그리고 구성원들이 도전적 과업과 목표를 달성할 수 있도록 독려한다. 리더는 조직의 사명에 대하여 낙관적으로

그리고 열성적으로 이야기 하며, 구성원들이 그들 자신의 목표와 가치보다 조직의 목표와 가치에 추구하도록 독려하며, 구성원들의 높은 욕구를 자극한다. 그렇게 함으로써, 리더는 가까이서 과업을 도와주고, 구성원들이 높은 과업 기준을 지지하도록 독려한다. 따라서, 본 연구에는 ①나의 상사는 미래에 대하여 낙관적으로 이야기 한다. ② 나의 상사는 무엇을 달성해야 할 것인지에 대해서 열성적으로 이야기 한다. ③ 나의 상사는 하는 일의 미래에 대한 비전을 명확하게 알려준다. ④나의 상사는 목표달성에의 자신감을 표현한다.의 4개 문항으로 구성하였다.

(4) 지적자극(intellectual stimulation)

새로운 관점으로 문제를 볼 수 있도록 그리고 더욱더 창조적인 해결책을 찾을 수 있도록 영향을 주는 행태이다. 구성원들의 창의성을 자극하고, 그들 자신의 신념과 가치관을 새롭게 바꿔 나가려고 노력하는 리더십을 말한다. 따라서, 본 연구에는 ① 나의 상사는 기본적인 중요한 가정들이 과연 적절한가 다시 검토한다. ② 나의 상사는 문제를 해결할 때, 다른 관점들에서도 보려고 한다. ③ 나의 상사는 나로 하여금 문제를 다양한 관점에서 보게끔 한다. ④ 나의 상사는 어떻게 임무를 완성하는 지에 대해 새로운 길을 제시하여 준다.의 4개 문항으로 구성하였다.

(5) 개별적 배려(individualized consideration)

구성원 개개인의 욕구차이를 인정하고 수용하며 각자의 문제에 관심을 갖는 등 개별적 차원에서 조언과 지도를 하며 권한 위임을 통해 잠재력을 개발해 주고 동기를 부여한다. 변혁적 리더는 구성원이 자신이 맡은 일에 완전히 익숙해지도록 돕는 코치와 조언자로서의 역할을 수행한다. 따라서, 본 연구에는 ① 나의 상사는 나와 부하동료를 가르치고 코치하는 데에 시간을 할애한다. ② 나의 상사는 나에게 남들과 다른 욕구 및 능력과 야망이 있음을 고려한다. ③ 나의 상사는 단지 조직의 일원으로 보다는, 하나의 개인으로서 나를

대해 준다. ④ 나의 상사는 나의 장점을 개발하도록 도와준다.의 4개 문항으로 구성하였다.

(6) 연계보상

거래적 리더는 보상에 목표를 연계하고, 기대를 명확하게 하고, 필요한 자원을 제공하고, 상호 간 동의한 목표를 설정하고, 성공적인 성과에 대해 다양한 종류의 보상을 제공한다. 이들 리더는 자신의 부하에게 구체적이고, 측정할 수 있고, 달성할 수 있고, 실현가능한 목표를 설정한다. 따라서, 본 연구에서는 ① 나의 상사는 내가 노력하는 만큼, 나를 지원해 준다. ② 나의 상사는 담당자와 업무 목표 달성에 대하여 구체적으로 의논한다. ③ 나의 상사는 목표달성시에 그 보상이 무엇인지 명확히 해준다. ④ 나의 상사는 내가 기대를 충족시켰을 때, 만족감을 표현한다.의 4개 문항으로 구성하였다.

(7) 적극적 예외관리

거래적 리더는 자신들의 부하의 업무를 적극적으로 모니터하고, 규칙과 기준으로부터 편차를 주시하고, 실수를 방지하기 위해 교정적인 활동을 취한다. 따라서, 본 연구에서는 ① 나의 상사는 변칙, 실수, 예외, 그리고 기준에서의 이탈에 주로 초점을 둔다. ② 나의 상사는 실수나, 불만이나, 실패에 관한 사항을 처리하는 데 모든 주의를 기울인다. ③ 나의 상사는 모든 실수들의 원인, 과정, 현상태등을 파악하고 있다. ④ 나의 상사는 업무 기준에 못 미치는 것에 대해만 관심을 집중한다.의 4개 문항으로 구성하였다.

(8) 소극적 예외관리

거래적 리더는 기준에 부합되지 않거나 혹은 성과가 기대에 부합하지 않을 때만 개입한다. 이들 리더는 수용할 수 없는 성과에 대한 반응으로서 처벌을 활용한다. 따라서, 본 연구에서는 ① 나의 상사는 문제들이 심각해질 때까지는 관여하지 않는다. ② 나의 상사는 일들이 나쁘게 꼬여갈 때까지는 행동을 취하지 않는다. ③ 나의 상사는 문제가 없으면 현 상황을 계속 유지해 나가야 한다고 굳게 믿고 있다. ④ 나의 상사는 문제가 만성적으로 되어야 비로소 행

동을 취한다.의 4개 문항으로 구성하였다.

2. 매개변수(공공봉사동기)

본 연구의 공공봉사동기에 대한 측정을 위하여 Kim et al.(2013, p. 72)의 측정도구를 활용하였다.

선행연구시 확인한 바, 기존 연구의 대부분에서 공공봉사동기는 Perry(2006)의 측정도구를 주로 사용하고 있다. Kim과 그의 동료들은 Perry의 측정도구를 기반으로 국가마다 다른 문화와 환경에 맞추어 측정도구를 수정, 보완한 점⁵³⁾을 고려하여, Kim et al.(2013)의 측정도구를 본 연구에 활용하였다. 김원득(2013, p. 50)은 그의 연구에서 Kim et al.(2013)의 측정도구의 신뢰도와 타당성을 검증하였다.

각 진술 문항에 대해서는 Likert식 5점 척도에 따라, 1점 ‘전혀 그렇지 않다’에서 부터 5점 ‘매우 그렇다’까지 점수를 부여하였다

(1) 공공봉사호감도

공공봉사를 실제 행동으로 실천하려는 동기이다. 유익한 공공봉사와 사회, 타인에 대한 기여를 위하여 공직에 입문하거나, 정책과 지역사회 활동에 참여하고, 특정 프로그램에 대한 주창이나 지지 등을 보여준다. 따라서, 본 연구에서는 ① 지역사회에 도움을 주는 활동에 참여하는 사람들을 존경한다. ② 내가 사회문제를 해결하려는 활동에 동참하는 것은 매우 중요하다. ③ 의미 있는 공공봉사는 나에게 매우 중요하다. ④ 내가 공공선(公共善)을 위해 기여하는 것은 매우 중요하다.의 4개 문항으로 구성하였다.

(2) 공익가치몰입

공익가치몰입이란 사람들이 공공봉사를 통하여 성취하려고 노력하는 궁극적인 공공가치에 대한 몰입 내지 헌신을 의미한다. 따라서, 본 연구에서는 ①

53) Kim과 그의 동료들은 2009년, 2010년에 측정도구를 수정 보완 하였다.(김상목, 2013, pp 67-72)

시민에게 동등한 기회를 제공하는 것은 매우 중요하다. ② 시민들이 행정서비스가 지속적으로 제공될 것이라고 믿는 것이 중요하다. ③ 공공정책을 만들 때에는 미래세대의 이익도 고려하는 게 중요하다. ④ 윤리적으로 행동하는 것은 공무원에게 필수적이다.의 4개 문항으로 구성하였다.

(3) 동정심

동정심은 불우한 이웃이나 도움이 필요한 사회구성원,공동체,민족 등 봉사하려는 대상 혹은 집단에 대한 관심과 배려, 공감, 동정심, 정서적 교감과 연대, 일체감등 정서적 동기를 의미한다. 따라서, 본 연구에서는 ① 사회적 약자의 어려운 처지를 보면 동정심을 느낀다. ② 어려움에 직면한 사람들을 보면 안타까운 마음이 든다. ③ 부당하게 대우 받는 사람들을 보면 매우 화가 난다. ④ 다른 사람들의 복지를 고려하는 것은 매우 중요하다.의 4개 문항으로 구성하였다.

(4) 자기희생

자기희생이란 개인의 이익의 희생을 감수하면서 공공봉사를 위해 많은 시간과 노력을 투자하는 것이다. 따라서, 본 연구에서는 ① 사회를 위해 나 자신의 희생을 감수할 준비가 되어 있다. ② 나 자신보다 시민으로서의 의무를 우선시해야 한다. ③ 나는 사회를 위해 개인적인 손실도 기꺼이 수용할 수 있다. ④ 비록 내가 비용을 지불하게 되더라도, 가난한 사람들을 돕기 위한 좋은 계획에 찬성한다.의 4개 문항으로 구성하였다.

3. 종속변수(조직시민행동)

본 연구의 조직시민행동에 대한 측정을 위하여 Lee & Allen(2002, p. 142)의 측정도구 영어원문을 기본 데이터로 하여, 차중석(2013, p. 537) 연구의 한국어 번역본을 참조로 하여, 본 연구의 목적에 맞추어 연구대상인 공공조직에서 사용가능토록 보완하여 활용하였다. 차중석(2013, p. 537), 박종필,박미,

김형욱(2015, p. 75), 배준영(2012, p. 14)등은 그들의 연구에서 Lee & Allen(2002)의 측정도구의 신뢰도와 타당성을 검증하였다.

조직시민행동의 하위요인인 개인지향적 조직시민행동(OCB-Individual)은 8 문항, 조직지향적 조직시민행동(OCB-Organization)에 8문항 총 16문항으로 측정될 수 있도록 구성하였다. 각 진술 문항에 대해서는 Likert식 5점 척도에 따라, 1점 '전혀 그렇지 않다'에서 부터 5점 '매우 그렇다'까지 점수를 부여하였다

(1) 개인지향적 조직시민행동(OCB-I)

개인지향적 조직시민행동은 문제가 있는 동료들 돕는 것 혹은 문제가 있을 만한 동료 사전 도움 주는 것 등, 특정 동료에게 혜택을 주는 사회적 교환관계의 행동을 한다. 따라서, 본 연구에서는 ① 나는 결근했던 동료들을 도와서 업무에 차질이 없게 해준다. ② 나는 직무와 관련된 문제를 가진 동료들을 돕기 위하여 기꺼이 시간을 할애한다. ③ 나는 휴무일을 바꾸어 달라는 동료의 요구를 들어주기 위해 근무일정을 조정하기도 한다. ④ 나는 신규 임용자들이 부서에 잘 적응할 수 있도록 노력한다. ⑤ 나는 공적,사적으로 가장 지쳐있는 상황에서도, 동료에 대하여 진심어린 관심과 호의를 보여준다. ⑥ 나는 업무나 혹은 업무 외적인 문제들을 가지고 있는 동료들을 돕기 위해 시간을 할애한다. ⑦ 나는 업무 수행중인 동료들을 도와준다. ⑧ 나는 동료의 일을 돕기 위해 나의 인적 재산(물건,금전,지식등)을 나눠준다.의 8개 문항으로 구성하였다.

(2) 조직지향적 조직시민행동(OCB-O)

조직지향적 조직시민행동이란 자신이 소속되어 있는 조직에 대하여 특혜를 주는 것으로, 자신에 앞서 조직의 이익, 이미지를 위하여 행동하는 것이다. 따라서, 본 연구에서는 ① 나는 의무사항이 아니어도, 조직의 이미지에 도움이 되는 행사에 참석한다. ② 나는 조직의 발전에 많은 관심을 지니고 있다. ③ 나는 다른 직원들이 조직을 비판할 때, 조직 편을 든다. ④ 나는 다른 사람들 앞에서 조직을 대표할 때, 자부심을 보여준다. ⑤ 나는 조직의 운영을 개선시키기 위한 아이디어를 제안한다. ⑥ 나는 조직에 대한 충성심을 표현한다. ⑦

나는 잠재적인 문제들로부터 조직을 보호하기 위해 일련의 행동을 취한다. ⑧
나는 조직의 이미지에 대하여 우려(걱정)스럽다.의 8개 문항으로 구성하였다.



제 3 절 자료수집 및 분석방법

1. 사전조사(pre-test)

본 연구는 본 설문조사에 앞서 사전조사(pre-test)를 실시하였다. 사전조사의 목적은 연구자의 사고나 행동이 일반인들과 많은 차이가 나게 되므로, 일반인들에게는 연구자의 의도와 다르게 받아들여질 수 있으므로 이런 오류를 없애기 위해 사전조사를 실시하였다.(채서일, 2010, p. 211)

사전조사는 2015년 6월 22일~7월 6일 동안 진행되었다. 사전조사 대상은 중앙행정기관 A, B 각각 2곳에 50부, 30부씩을 배포하였다. A 기관은 팀장급 관리자를 직접 방문하여 설문 취지를 설명 드리고, 설문지를 전달하였고, 팀장급 관리자가 직접 팀원들에게 배포하여 설문을 실시하였다. 이후 우편으로 설문된 설문지를 회수하였다. B 기관은 세종시에 위치한 관계로 관련 담당자에게 전화를 통하여 설문의 취지를 설명하였고, 우편으로 설문지를 발송하였으며, 해당 담당자가 설문지를 해당 부서에 배포하였으며, 설문 완료된 설문은 우편으로 회수하였다.

수집된 설문지를 통하여, 모호한 질문은 수정하였고, 설문대상의 직군 조사가 필요하다는 의견에 따라, 직군에 대한 주관식 질문을 추가하였다.

2. 본 조사

본 연구의 가설 검증을 위한 설문지는 자기기입식(self-reporting)의 구조화된 설문지로서, 설문기간은 2015년 7~8월 이며, 중앙행정기관과 지방행정기관의 소속 공무원을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

본 연구의 연구대상 선정은 층화표본추출(stratified random sampling)⁵⁴⁾을

54) “한 모집단을 동질적인 소집단들(strata)로 층화시키고, 그 집단의 크기에 따라 단순무작위표본추출방법을 사용하여 표본을 추출하는 방법이다.” (채서일, 2010, p. 232)

사용함으로써 연구결과의 일반화 가능성을 높였다.

연구 설계 초기 당시 중앙행정기관 10곳 이상, 기관당 50부씩 500부 이상, 지방행정기관 10곳 이상, 50부씩 총 500부 이상, 총 1,000부 이상의 설문조사를 목표로 하였다. 이를 위하여, 설문대상을 선정하기 전, 각 기관마다 연구자의 설문조사 요청을 거절할 수 있는 기관이 존재할 것을 감안하여, 중앙행정기관은 설문 목표 기관 대비 2배수로 20곳, 지방행정기관은 3배수로 30곳을 설문대상으로 무작위 추출하였다.

추출방법은 인터넷⁵⁵⁾을 통하여, 중앙행정기관은 17처 5부 16청 6위원실 총 44개 기관에 대하여 순서적으로 목록을 작성하고, 각 기관별 번호를 부여한 후, 번호를 추첨을 통하여, 총 20개 기관을 무작위로 추출하였다. 동일 방법으로 지방행정기관은 총 194곳 중 무작위로 30개 기관을 무작위 추출하였다. 무작위 추출된 기관을 추첨된 순서대로 일련번호를 부여하였고, 일련번호와 같이 설문 대상 기관의 홈페이지에 기재되어 있는 부서별 연락처를 확인한 후, 해당부서의 과장 혹은 팀장에게 유선상으로 설문조사를 요청을 하였다.

배포방법은 직접 기관을 방문하여 설문에 대한 취지를 설명하고, 설문지를 전달하였으며, 해당기관의 담당자가 설문지를 직접 해당 부서에 배포하여 부서원들이 직접 설문지를 작성토록 하였다. 완성된 설문지는 우편 혹은 직접 방문하여 회수하였다. 또한, 일부 기관은 유선상으로 담당자와 직접 통화하여 설문취지를 설명하였고, 우편으로 설문지를 전달하여, 설문을 완료한 후, 우편으로 설문지를 회수하였다.

하지만, 당초 계획한 목표와는 달리 해당 기관의 1개 과(科) 혹은 1개 팀의 구성상 설문가능수량이 최소 10부에서 최대 50부이며, 또한, 업무 과중에 따른 설문 거부, 많은 기관, 개인으로 부터의 설문요청으로 인한 해당기관 공무원의 업무 지장, 부서 내 개인 연구용 설문 지양, 설문내용상 상급자를 평가할 수 없다는 등의 사유로 인하여 설문조사에 응하지 않는 기관이 많았고, 특히, 8월 중순 이후(8월 17일~20일) 민관군 읍지연습, 9월 국정감사 준비 등의 사유로 하여 설문조사가 어려웠다.

55) 중앙행정기관은 청와대 홈페이지 www.president.go.kr의 정부조직도를 참조하였으며, 지방행정기관은 www.naver.com 에서 “지방자치단체”를 검색어로 검색하여, 전국(제주도 제외) 지방자치단체 정보를 참조하였다.

이러한 절차를 통하여 최종 설문에 응한 기관 및 설문부수는 중앙행정기관은 총 44개 기관에서 12개 기관(경찰청, 미래창조과학부, 방송통신위원회, 보건복지부, 국민안전처, 문화체육관광부, 행정자치부, 외무부, 산업통산자원부, 환경부, 농림축산식품부, 해양수산부)으로 각 기관별 30~50부씩 총 520부의 설문지를 배포하였고, 지방행정기관은 194곳 중 총 12개 기관(서울시, 평택시, 광주광역시, 나주시, 이천시, 성남시, 광주시, 거제시, 대구광역시, 경상북도, 충청북도, 아산시)으로 각 기관별 30~50부씩 총 540부를 배포하였다. 총 배포된 설문지는 1,060부 이다.

총 배포된 1,060부의 설문지 중, 83%인 876부가 회수 되었으며, 이중 일부 답이 표기되지 않은 설문지나 무성의 하게 응답한 설문지를 제외하고 최종 865부의 설문지를 대상으로 통계처리 하였다.

3. 자료의 분석 방법

공공봉사동기의 매개효과를 중심으로 공무원의 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 관계의 규명을 위한 분석방법으로, 회수된 설문지는 통계분석 프로그램인 SPSS 18과 AMOS 18.0을 이용하였다.

우선, 조사 응답자에 대한 일반적 특성에 대한 통계자료를 작성하고, 공무원의 일반적 특성과약을 위한 빈도분석(frequency analysis)을 실시 하였다. 또한 각 변수에 대한 타당도 및 신뢰도를 분석하기 위해 요인분석(exploratory factor analysis)과 내적 일관성을 기준으로 한 Cronbach's Alpha 계수를 산출하였다.

그리고 독립변수인 변혁적 리더십, 거래적 리더십 및 종속변수인 조직시민행동, 매개변수인 공공봉사동기의 확인적 요인분석(confirmative factor analysis)를 실시하였으며, 각 변수의 요인분석을 통해 파악된 각 개념의 전체 요인 및 하위요인별로 신뢰도 분석을 실시하였다. 또한, 배경변수로 인구통계

학적 변수에 따른 차이를 알아보기 위해 T-test, ANOVA(분산분석)를 실시하고, 각 변수들 간의 관계 파악을 위해 상관관계분석(correlation analysis)을 실시하였다.

매개변수의 검증을 위하여, 구조방정식 모델(structural equation modeling)로 연구모형의 이론적 적합성과 각 변수들 간의 유의성을 확인하고, 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향요인 및 공공봉사동기의 매개효과를 분석하였다.



제 4 장 주요 연구 결과

제 1 절 조사대상자의 일반적 특성

[표4-7] 응답자의 일반적 특성

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

[표4-7]의 기술통계방법을 통한 응답자의 일반적 특성을 살펴보면, 다음과 같다.

본 조사에 전체 865명이 응답하였다. 성별 분포의 경우 남성이 511명으로 59.1%를 차지하였고, 여성은 354명으로 40.0%를 차지하여, 남자 공무원이 157명 정도 더 조사에 응답하여 주었다.

연령별로는 30세 이상~40세 미만이 40% (346명)로 가장 많은 응답을 하였으며, 40세 이상~50세 미만이 38.5%(333명), 50세 이상이 11.4%(99명), 20세 이상~30세 미만이 9.8%(85명)의 순으로 응답하였다.

학력의 경우 대졸이 66.1%(572명), 대학원이상 15.5%(134명), 전문대졸 11.3%(98명), 고졸이 7.1%(61명)으로 나타났다.

소속기관은 지방행정기관이 58.5%(506명)이며, 중앙행정기관은 41.5%(359명)가 응답하였으며, 채용방식은 공개경쟁을 통한 채용이 81.8%(708명), 특별 채용은 18.2%(157명)로 나타났다.

직급은 2~5급이 12.1%(105명), 6~9급이 87.9%(760명)으로 나타났다.

근무기간은 6~10년이 25.8%(223명)로 가장 높으며, 5년 이하가 22.7%(196명), 그 다음으로 21~25년이 15.4%(133명), 11~15년 14.9%(129명), 16년~20년 14.6%(126명), 26~30년이 4.9%(42명), 31년 이상 1.8%(16명)의 순이다.

종합하면, 본 설문조사에 대한 의뢰를 중앙 및 지방행정기관의 과(科)나 팀의 중간관리자(과장급)나 팀장급에게 요청 하였다. 따라서, 중간관리자나 팀장급 이하로 10년 이하 구성원(48.5%) 및 6~9급(87.9%)의 구성원들이 설문에 많이 참여 한 것으로 파악된다. 따라서, 업무 수행과정상에서 리더십과 공공봉사동기 그리고 조직시민행동에 대한 경험이 충분히 있을 것으로 보여 진다.

제 2 절 척도의 타당성과 신뢰성 분석

1. 척도의 타당성과 신뢰성 검증

타당성(validity)은 조사자가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 측정하기 위하여 개발한 측정도구가 그 개념과 속성을 얼마나 정확히 측정하는가를 말한다(채서일, 2010, p. 183). 타당성의 종류는 평가방법에 따라 3가지로 나누어질 수 있다. 조사자의 주관적 전문지식을 기반으로 주관적인 해석과 판단에 의존하는 내용타당성(content validity), 미래 시점에 있어서의 다른 속성이나 개념의 상태를 예측할 수 있는 정도를 나타내는 기준에 의한 기준타당성(criterion-related validity), 추상적인 개념이 측정도구에 의해 적절하게 측정되었는지를 나타내는 구성타당성(construct validity)으로 구분된다(채서일, 2010, pp. 185-187). 본 연구에서는 요인 적재값이 0.5이상인 값을 기준으로 고유치 1이상의 값을 갖고 있는 요인만을 추출하는 주성분법을 실시하였다. 그리고 2개 이상의 문항을 요인 분석하여 그 결과에 따른 변수를 동일한 개념끼리 묶어서 측정하는 구성타당성을 이용하였다.

신뢰성(reliability)은 유사한 측정도구 혹은 동일한 측정도구를 사용하여 동일한 개념을 반복 측정했을 때 일관성 있는 결과를 얻는 것을 말한다.(채서일, 2010, pp. 179). 신뢰도 측정방법에는 재검사법(test-retest method), 복수양식법(parallel-forms technique), 반분법(split-half method), 내적일관성(internal consistency)이 있다(채서일, 2010, pp. 180-181). 본 논문에서는 내적일관성을 사용하여 한 개념을 다수의 항목으로 측정했을 때 동질성의 정도를 측정하기 위한 크론바하 알파(Chronbach's α)계수를 이용한다. 크론바하 알파계수는 0~1사이의 값을 가지며 값이 높을수록 적합하다고 볼 수 있다. 대부분의 기준은 0.8~0.9 사이 값이라면 신뢰도가 매우 높다고 할 수 있고 0.7이상이면 적합하다고 볼 수 있으며, 0.6정도이면 수용할 정도(채서일, 2010, pp. 182)이고, 0.6이하이면 그것은 전체 항목과 일관성이 낮은 항목으로 제거해야 한다.

2. 변혁적 리더십의 요인분석 및 신뢰도분석

1) 이상적 영향 B(행동)

변혁적 리더십의 하위요인인 이상적 영향B(행동)에 대한 요인분석과 신뢰도 분석 결과는 [표4-8]과 같다. 이상적 영향B(행동)를 측정하기 위한 4개 문항의 요인분석결과 고유값이 1.0 이상인 2.415의 요인이 도출되었으며, 누적 설명력은 60.373%로 나타났다. 그리고 이상적 영향B(행동)를 측정하기 위한 각 문항들 간의 신뢰도는 .779로 나타나 신뢰성이 있는 것으로 나타났다.

[표4-8] 이상적 영향B(행동)의 요인분석 및 신뢰도 분석

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

2) 영감적 동기

변혁적 리더십의 하위요인인 영감적 동기에 대한 요인분석과 신뢰도 분석 결과는 [표4-9]와 같다. 영감적 동기를 측정하기 위한 4개 문항의 요인분석 결과 고유값이 1.0 이상인 2.571의 요인이 도출되었으며, 누적 설명력은

64.278%로 나타났다. 그리고 영감적 동기를 측정하기 위한 각 문항들 간의 신뢰도는 .813로 나타나 신뢰성이 있는 것으로 나타났다.

[표4-9] 영감적 동기의 요인분석 및 신뢰도 분석

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

3. 거래적 리더십의 요인분석 및 신뢰도분석

1) 연계보상

거래적 리더십의 하위요인인 연계보상에 대한 요인분석과 신뢰도 분석 결과는 [표4-10]과 같다. 연계보상을 측정하기 위한 2개 문항의 요인분석결과 고유값이 1.0 이상인 1.437의 요인이 도출되었으며, 누적 설명력은 71.866%로 나타났다. 그리고 연계보상을 측정하기 위한 각 문항들 간의 신뢰도는 .606으로 나타나 신뢰성이 있는 것으로 나타났다.

[표4-10] 연계보상의 요인분석 및 신뢰도 분석

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

4. 조직시민행동의 요인분석 및 신뢰도분석

1) 개인지향 조직시민행동(organizational citizenship behavior individual : OCBI)

조직시민행동의 하위요인인 OCBI에 대한 요인분석과 신뢰도 분석 결과는 [표4-11]과 같다. OCBI를 측정하기 위한 2개 문항의 요인분석결과 고유값이 1.0 이상인 1.590의 요인이 도출되었으며, 누적 설명력은 79.508%로 나타났다. 그리고 OCBI를 측정하기 위한 각 문항들 간의 신뢰도는 .742로 나타나 신뢰성이 있는 것으로 나타났다.

[표4-11] OCBI의 요인분석 및 신뢰도 분석

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

2) 조직지향 조직시민행동(organizational citizenship behavior organization : OCBO)

조직시민행동의 하위요인인 OCBO에 대한 요인분석과 신뢰도 분석 결과는 [표4-12]와 같다. OCBO를 측정하기 위한 2개 문항의 요인분석결과 고유값이 1.0 이상인 1.607의 요인이 도출되었으며, 누적 설명력은 80.336%로 나타났다. 그리고 OCBO를 측정하기 위한 각 문항들 간의 신뢰도는 .755로 나타나 신뢰성이 있는 것으로 나타났다.

[표4-12] OCBO의 요인분석 및 신뢰도 분석

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

5. 공공봉사동기의 요인분석 및 신뢰도분석

1) 공공봉사호감도

공공봉사동기의 하위요인인 공공봉사호감도에 대한 요인분석과 신뢰도 분석 결과는 [표4-13]과 같다. 공공봉사호감도를 측정하기 위한 4개 문항의 요인분석결과 고유값이 1.0 이상인 2.747의 요인이 도출되었으며, 누적 설명력은 68.687%로 나타났다. 그리고 공공봉사호감도를 측정하기 위한 각 문항들 간의 신뢰도는 .848로 나타나 신뢰성이 있는 것으로 나타났다.

[표4-13] 공공봉사호감도의 요인분석 및 신뢰도 분석

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

2) 공공가치몰입

공공봉사동기의 하위요인인 공공가치몰입에 대한 요인분석과 신뢰도 분석 결과는 [표4-14]와 같다. 공공가치몰입을 측정하기 위한 4개 문항의 요인분석결과 고유값이 1.0 이상인 2.434의 요인이 도출되었으며, 누적 설명력은 60.846%로 나타났다. 그리고 공공가치몰입을 측정하기 위한 각 문항들 간의 신뢰도는 .785로 나타나 신뢰성이 있는 것으로 나타났다.

[표4-14] 공공가치몰입의 요인분석 및 신뢰도 분석

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

3) 동정심

공공봉사동기의 하위요인인 동정심에 대한 요인분석과 신뢰도 분석 결과는 [표4-15]와 같다. 동정심을 측정하기 위한 4개 문항의 요인분석결과 고유값이 1.0 이상인 2.888의 요인이 도출되었으며, 누적 설명력은 72.211%로 나타났다. 그리고 동정심을 측정하기 위한 각 문항들 간의 신뢰도는 .870로 나타나 신뢰성이 있는 것으로 나타났다.

[표4-15] 동정심의 요인분석 및 신뢰도 분석

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

4) 자기희생

공공봉사동기의 하위요인인 자기희생에 대한 요인분석과 신뢰도 분석 결과는 [표4-16]과 같다. 자기희생을 측정하기 위한 4개 문항의 요인분석결과 고유값이 1.0 이상인 2.100의 요인이 도출되었으며, 누적 설명력은 70.003%로 나타났다. 그리고 자기희생을 측정하기 위한 각 문항들 간의 신뢰도는 .785로 나타나 신뢰성이 있는 것으로 나타났다.

[표4-16] 자기희생의 요인분석 및 신뢰도 분석

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



제 3 절 기술통계

[표4-17]에서와 같이 기술적 통계량은 다음과 같다.

[표4-17] 기술 통계량

변수	<i>N</i>	평균	표준편차	최소값	최대값
OCBI	865	3.77	0.54	2	5
OCBO	865	3.46	0.65	1	5
이상적영향A	865	3.62	0.85	1	5
이상적영향B	865	3.41	0.69	1	5
영감적 동기	865	3.46	0.70	1	5
지적 자극	865	3.58	0.78	1	5
개별적 배려	865	3.48	0.83	1	5
연계보상	865	3.25	0.74	1	5
적극적 예외관리	865	3.60	0.76	1	5
소극적 예외관리	865	2.22	0.89	1	5
공공봉사호감도	865	3.74	0.66	2	5
공공가치몰입	865	4.01	0.57	2	5
동정심	865	4.01	0.61	1	5
자기희생	865	3.60	0.71	1	5

제 4 절 응답자 특성에 따른 차이분석

1. 응답자 특성에 따른 공공봉사동기 차이분석

1) 응답자 특성에 따른 공공봉사동기 차이분석

① 성별에 따른 공공봉사동기 차이분석

성별에 따른 공공봉사동기에 대한 t-test 분석의 결과는 [표4-18]과 같다. 남성의 평균은 3.94, 표준편차는 0.48이고, 여성의 평균은 3.91, 표준편차는 0.45이다. 그리고 각 성별에 따른 집단의 평균차이에 대한 t값은 0.907이며, 성별에 따른 공공봉사동기 차이는 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

[표4-18] 성별에 따른 공공봉사동기의 차이분석

	N	평균	표준편차	t
남성	511	3.94	0.48	0.907
여성	354	3.91	0.45	
합계	865	3.93	0.47	

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

② 연령에 따른 공공봉사동기 차이분석

연령에 따른 공공봉사동기에 대한 ANOVA 분석의 결과는 [표4-19]와 같다. 20세 미만의 평균은 3.80, 표준편차는 0.13이고, 20세 이상 ~ 30세 미만의 평균은 3.84, 표준편차는 0.05이다. 30세 이상 ~ 40세 미만의 평균은 3.89, 표준편차는 0.02이고, 40세 이상 ~ 50세 미만의 평균은 3.93, 표준편차는 0.02이다. 50세 이상의 평균은 4.09, 표준편차는 0.04이다. 그리고 각 연령 집단의 평균차이에 대한 F 통계값이 4.232이며, 유의수준 .001에서 연령에 따른 공공봉사동기의 차이가 유의미한 것으로 나타났다.

[표4-19] 연령에 따른 공공봉사동기의 차이분석

	<i>N</i>	평균	표준편차	<i>F</i>
20세 미만	2	3.80	0.13	4.232**
20세 이상 ~ 30세 미만	85	3.84	0.05	
30세 이상 ~ 40세 미만	346	3.89	0.02	
40세 이상 ~ 50세 미만	333	3.93	0.02	
50세 이상	99	4.09	0.04	
합계	865	3.92	0.01	

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

③ 학력에 따른 공공봉사동기 차이분석

학력에 따른 공공봉사동기에 대한 ANOVA 분석의 결과는 [표4-20]과 같다. 고졸이하의 평균은 3.83, 표준편차는 0.43이고, 전문대졸의 평균은 3.98, 표준편차는 0.46이다. 대학교졸업의 평균은 3.90, 표준편차는 0.47 이고, 대학원 이상졸업은 평균이 4.01, 표준편차는 0.46이다. 그리고 각 학력 집단의 평균차이에 대한 *F* 통계값이 3.294이며, 유의수준 .05에서 학력에 따른 공공봉사동기의 차이가 유의미한 것으로 나타났다.

[표4-20] 학력에 따른 공공봉사동기의 차이분석

	<i>N</i>	평균	표준편차	<i>F</i>
고졸이하	61	3.83	0.43	3.294*
전문대졸	98	3.98	0.46	
대학교졸	572	3.90	0.47	
대학원 이상	134	4.01	0.46	
합계	865	3.92	0.47	

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

④ 소속에 따른 공공봉사동기 차이분석

소속에 따른 공공봉사동기에 대한 t-test 분석의 결과는 [표4-21]과 같다. 중앙행정기관의 평균은 3.92, 표준편차는 0.49이고, 지방행정기관의 평균은 3.93, 표준편차는 0.46이다. 그리고 각 소속에 따른 집단의 평균차이에 대한 t값은 -.280이며, 소속에 따른 공공봉사동기의 차이는 유의미하지 않는 것으로 나타났다.

[표4-21] 소속에 따른 공공봉사동기의 차이분석

	N	평균	표준편차	t
중앙행정기관	359	3.92	0.49	-.280
지방자치단체	506	3.93	0.46	
합계	865	3.93	0.48	

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

⑤ 직급에 따른 공공봉사동기 차이분석

직급에 따른 공공봉사동기에 대한 t-test 분석의 결과는 [표4-22]와 같다. 2급~5급의 평균은 4.01, 표준편차는 0.47이고, 6급~9급의 평균은 3.91, 표준편차는 0.47이다. 그리고 각 직급에 따른 집단의 평균차이에 대한 t값은 1.992이며, 유의수준 .05에서 직급에 따른 공공봉사동기의 차이는 유의미한 것으로 나타났다.

[표4-22] 직급에 따른 공공봉사동기의 차이분석

	N	평균	표준편차	t
2급 ~ 5급	105	4.01	0.47	1.992*
6급 ~ 9급	760	3.91	0.47	
합계	865	3.96	0.47	

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

⑥ 채용방식 따른 공공봉사동기 차이분석

채용방식에 따른 공공봉사동기에 대한 t-test 분석의 결과는 [표4-23]과 같다. 공개경쟁채용의 평균은 3.91, 표준편차는 0.48이고, 특별채용의 평균은 3.97, 표준편차는 0.43이다. 그리고 각 채용방식에 따른 집단의 평균차이에 대한 t값은 -1.459이며, 채용방식에 따른 공공봉사동기의 차이는 유의미하지 않는 것으로 나타났다.

[표4-23] 채용방식에 따른 공공봉사동기의 차이

	N	평균	표준편차	t
공개경쟁채용	708	3.91	0.48	-1.459
특별채용	157	3.97	0.43	
합계	865	3.94	0.46	

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

2. 응답자 특성에 따른 조직시민행동 차이분석

1) 응답자 특성에 따른 개인지향적 조직시민행동(OCBI) 차이분석

① 성별에 따른 OCBI 차이분석

성별에 따른 OCBI에 대한 t-test 분석의 결과는 [표4-24]와 같다. 남성의 평균은 3.77, 표준편차는 0.53이고, 여성의 평균은 3.77, 표준편차는 0.56이다. 그리고 각 성별에 따른 집단의 평균차이에 대한 t값은 .054이며, 성별에 따른 OCBI의 차이는 유의미하지 않는 것으로 나타났다.

[표4-24] 성별에 따른 OCBI의 차이분석

	<i>N</i>	평균	표준편차	<i>t</i>
남성	511	3.77	0.53	.054
여성	354	3.77	0.56	
합계	865	3.77	0.54	

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

② 연령에 따른 OCBI 차이분석

연령에 따른 OCBI에 대한 ANOVA 분석의 결과는 [표4-25]와 같다. 20세 미만의 평균은 4.00, 표준편차는 0.00이고, 20세 이상 ~ 30세 미만의 평균은 3.76, 표준편차는 0.61이다. 30세 이상 ~ 40세 미만의 평균은 3.74, 표준편차는 0.55이고, 40세 이상 ~ 50세 미만의 평균은 3.75, 표준편차는 0.52이다. 50세 이상의 평균은 3.99, 표준편차는 0.48이다. 그리고 각 연령 집단의 평균 차이에 대한 *F* 통계값이 4.371이며, 유의수준 .01에서 연령에 따른 OCBI의 차이가 유의미한 것으로 나타났다.

[표4-25] 연령에 따른 OCBI의 차이분석

	<i>N</i>	평균	표준편차	<i>F</i>
20세 미만	2	4.00	0.00	4.371**
20세 이상 ~ 30세 미만	85	3.76	0.61	
30세 이상 ~ 40세 미만	346	3.74	0.55	
40세 이상 ~ 50세 미만	333	3.75	0.52	
50세 이상	99	3.98	0.48	
합계	865	3.77	0.54	

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

③ 학력에 따른 OCBI 차이분석

학력에 따른 OCBI에 대한 ANOVA 분석의 결과는 [표4-26]와 같다. 고졸 이하의 평균은 3.68, 표준편차는 0.59이고, 전문대졸의 평균은 3.77, 표준편차는 0.54이다. 대학교졸업의 평균은 3.76, 표준편차는 0.56이고, 대학원 이상졸업은 평균이 3.89, 표준편차는 0.44이다. 그리고 각 학력 집단의 평균차이에 대한 F 통계값이 2.810, 유의수준 .05에서 학력에 따른 OCBI의 차이가 유의미한 것으로 나타났다.

[표4-26] 학력에 따른 OCBI의 차이분석

	N	평균	표준편차	F
고졸이하	61	3.68	0.59	2.810*
전문대졸	98	3.77	0.54	
대학교졸	572	3.76	0.56	
대학원 이상	134	3.89	0.44	
합계	865	3.77	0.54	

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

④ 소속에 따른 OCBI 차이분석

소속에 따른 OCBI에 대한 t -test 분석의 결과는 [표4-27]과 같다. 중앙행정기관의 평균은 3.77, 표준편차는 0.53이고, 지방행정기관의 평균은 3.78, 표준편차는 0.55이다. 그리고 각 소속에 따른 집단의 평균차이에 대한 t 값은 -.165이며, 소속에 따른 OCBI의 차이는 유의미하지 않는 것으로 나타났다.

[표4-27] 소속에 따른 OCBI의 차이분석

	N	평균	표준편차	t
중앙행정기관	359	3.77	0.53	-.165
지방행정기관	506	3.78	0.55	
합계	865	3.77	0.54	

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

⑤ 직급에 따른 OCBI 차이분석

직급에 따른 OCBI에 대한 t-test 분석의 결과는 [표4-28]과 같다. 2급~5급의 평균은 3.86, 표준편차는 0.48이고, 6급~9급의 평균은 3.76, 표준편차는 0.55이다. 그리고 각 직급에 따른 집단의 평균차이에 대한 t값은 1.972이며, 직급에 따른 OCBI의 차이는 유의미하지 않는 것으로 나타났다.

[표4-28] 직급에 따른 OCBI의 차이분석

	N	평균	표준편차	t
2급 ~ 5급	105	3.86	0.48	1.972
6급 ~ 9급	760	3.76	0.55	
합계	865	3.81	0.52	

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

⑥ 채용방식 따른 OCBI 차이분석

채용방식에 따른 OCBI에 대한 t-test 분석의 결과는 [표4-29]와 같다. 공개경쟁채용의 평균은 3.76, 표준편차는 0.55이고, 특별채용의 평균은 3.83, 표준편차는 0.52이다. 그리고 각 채용방식에 따른 집단의 평균차이에 대한 t값은 -1.464이며, 채용방식에 따른 OCBI의 차이는 유의미하지 않는 것으로 나타났다.

[표4-29] 채용방식에 따른 OCBI의 차이

	N	평균	표준편차	t
공개경쟁채용	708	3.76	0.55	-1.464
특별채용	157	3.83	0.52	
합계	865	3.79	0.53	

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

2) 응답자 특성에 따른 조직지향적 조직시민행동(OCBO) 차이분석

① 성별에 따른 OCBO 차이분석

성별에 따른 OCBO에 대한 t-test 분석의 결과는 [표4-30]과 같다. 남성의 평균은 3.53, 표준편차는 0.64이고, 여성의 평균은 3.37, 표준편차는 0.65이다. 그리고 각 성별에 따른 집단의 평균차이에 대한 t값은 3.559이며, 유의수준 .001에서 성별에 따른 OCBO 차이는 유의미한 것으로 나타났다.

[표4-30] 성별에 따른 OCBO의 차이분석

	N	평균	표준편차	t
남성	511	3.53	0.64	3.559***
여성	354	3.37	0.65	
합계	865	3.45	0.64	

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

② 연령에 따른 OCBO 차이분석

연령에 따른 OCBO에 대한 ANOVA 분석의 결과는 [표4-31]과 같다. 20세 미만의 평균은 3.50, 표준편차는 0.70이고, 20세 이상 ~ 30세 미만의 평균은 3.34, 표준편차는 0.62이다. 30세 이상 ~ 40세 미만의 평균은 3.38, 표준편차는 0.68이고, 40세 이상 ~ 50세 미만의 평균은 3.49, 표준편차는 0.60이다. 50세 이상의 평균은 3.76, 표준편차는 0.60이다. 그리고 각 연령 집단의 평균차이에 대한 F 통계값이 7.988이며, 유의수준 .001에서 연령에 따른 OCBO의 차이가 유의미한 것으로 나타났다.

[표4-31] 연령에 따른 OCBO의 차이분석

	<i>N</i>	평균	표준편차	<i>F</i>
20세 미만	2	3.50	0.70	7.988***
20세 이상 ~ 30세 미만	85	3.34	0.62	
30세 이상 ~ 40세 미만	346	3.38	0.68	
40세 이상 ~ 50세 미만	333	3.49	0.60	
50세 이상	99	3.76	0.60	
합계	865	3.46	0.65	

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

③ 학력에 따른 OCBO 차이분석

학력에 따른 OCBO에 대한 ANOVA 분석의 결과는 [표4-32]와 같다. 고졸이하의 평균은 3.44, 표준편차는 0.61이고, 전문대졸의 평균은 3.45, 표준편차는 0.62이다. 대학교졸업의 평균은 3.46, 표준편차는 0.65 이고, 대학원 이상졸업은 평균이 3.48, 표준편차는 0.67이다. 그리고 각 학력 집단의 평균차이에 대한 *F* 통계값이 0.067이며, 학력에 따른 OCBO의 차이는 유의미하지 않는 것으로 나타났다.

[표4-32] 학력에 따른 OCBO의 차이분석

	<i>N</i>	평균	표준편차	<i>F</i>
고졸이하	61	3.44	0.61	.067
전문대졸	98	3.45	0.62	
대학교졸	572	3.46	0.65	
대학원 이상	134	3.48	0.67	
합계	865	3.46	0.65	

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

④ 소속에 따른 OCBO 차이분석

소속에 따른 OCBO에 대한 t-test 분석의 결과는 [표4-33]과 같다. 중앙행정기관의 평균은 3.41, 표준편차는 0.65이고, 지방행정기관의 평균은 3.50, 표준편차는 0.65이다. 그리고 각 소속에 따른 집단의 평균차이에 대한 t값은 -1.873이며, 소속에 따른 OCBO의 차이는 유의미하지 않는 것으로 나타났다.

[표4-33] 소속에 따른 OCBO의 차이분석

	N	평균	표준편차	t
중앙행정기관	359	3.41	0.65	-1.873
지방행정기관	506	3.50	0.65	
합계	865	4.45	0.65	

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

⑤ 직급에 따른 OCBO 차이분석

직급에 따른 OCBO에 대한 t-test 분석의 결과는 [표4-34]와 같다. 2급~5급의 평균은 3.59, 표준편차는 0.61이고, 6급~9급의 평균은 3.45, 표준편차는 0.65이다. 그리고 각 직급에 따른 집단의 평균차이에 대한 t값은 2.073이며, 유의수준 .05에서 직급에 따른 OCBO의 차이는 유의미한 것으로 나타났다.

[표4-34] 직급에 따른 OCBO의 차이분석

	N	평균	표준편차	t
2급 ~ 5급	105	3.59	0.61	2.073*
6급 ~ 9급	160	3.45	0.65	
합계	865	3.52	0.63	

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

⑥ 채용방식 따른 OCBO 차이분석

채용방식에 따른 OCBO에 대한 t-test 분석의 결과는 [표4-35]와 같다. 공

개경쟁채용의 평균은 3.46, 표준편차는 0.65이고, 특별채용의 평균은 3.46, 표준편차는 0.62이다. 그리고 각 채용방식에 따른 집단의 평균차이에 대한 t값은 0.046이며, 채용방식에 따른 OCBO의 차이는 유의미하지 않는 것으로 나타났다.

[표4-35] 채용방식에 따른 OCBO의 차이

	<i>N</i>	평균	표준편차	<i>t</i>
공개경쟁채용	708	3.46	0.65	.046
특별채용	157	3.46	0.62	
합계	865			

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

3. 응답자 특성에 따른 차이분석 종합

[표4-36]은 응답자 특성에 따른 공공봉사동기 그리고 조직시민행동의 차이 분석을 종합한 결과이다. 주요 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 응답자의 특성에 따른 공공봉사동기의 인식차이를 분석한 결과, 연령에 따라 공공봉사동기의 인식의 차이가 50대 이상(4.09) > 40대(3.93) > 30대(3.89) > 20대(3.84) 순으로($p < 0.01$), 연령이 많을수록 공공봉사동기에 대한 인식이 높은 것으로 나타났으며, 학력은 대학원 이상(4.01) > 전문대졸(3.98) > 대학교졸(3.90) > 고졸이하(3.83)의 순으로($p < 0.05$) 나타났다. 직급은 2급~5급(4.01) > 6급~9급(3.91) 순으로($p < 0.05$) 고위 공직자일수록 공공봉사동기에 대한 인식이 높았다. 하지만, 성별, 소속(중앙, 지방행정기관), 채용방식(공개경쟁, 특별채용)과는 통계적으로 유의미한 결과가 도출되지는 않았다.

종합적으로 보면, 연령과 직급은 공변성의 속성이 강하기 때문에 연령이 높을수록 오랜 공직생활을 통하여 주변 상급자나 동료들과의 상호작용을 통하여 공공봉사동기에 대한 경험 및 인식이 누적되어 축적된 것으로 해석 될 수

있다. 또한, 교육수준에 따라 인식의 차가 있다는 것은 입직이전 사회화 교육을 통하여 공공봉사동기가 배양되어 있음을 나타내어 준다. 따라서, 입직과 동시에 충분한 조직사회화적인 영향 받을 수 있다면, 공공봉사동기가 충분히 배양되고 축적 될 수 있음을 알 수 있다.

둘째, 응답자의 특성에 따른 조직시민행동의 하위요인인 개인지향적 조직시민행동(OCBI)의 인식차이를 분석한 결과, 연령에 따라 50대 이상(3.98) > 20대(3.76) > 40대(3.75) > 30대(3.74)의 순으로($p < 0.01$) 나타났으며, 학력에 따라 대학원 이상(3.89) > 전문대졸(3.77) > 대학교졸(3.76) > 고졸이하(3.68)의 순으로($p < 0.05$) 나타났다. 성별, 소속(중앙,지방행정기관), 직급, 채용방식(공개경쟁,특별채용)과는 통계적으로 유의미한 결과가 도출되지는 않았다.

연령과 교육수준이 유의미한 결과를 나타내고는 있으나, 어떠한 함의를 지니고 있는지는 알 수 없는 것으로 보여진다. 이는 각 개인이 가정이나 사회에서 어떠한 영향을 받았느냐에 따라 개인지향적 조직시민행동이 배양됨을 알 수 있다.

셋째, 응답자의 특성에 따른 조직시민행동의 하위요인 조직지향적 조직시민행동(OCBO)의 인식차이를 분석한 결과, 성별에 따라 남성(3.53)이 여성(3.37)보다 높게 나타났으며($p < 0.001$), 연령은 50대 이상(3.79) > 40대(3.49) > 30대(3.37) > 20대(3.34) 순으로($p < 0.001$) 나타났다. 직급에 따라, 2급~5급(3.59)이 6급~9급(3.45)보다 높게($p < 0.05$) 나타났다. 소속, 학력, 채용방식과는 통계적으로 유의미한 결과가 도출되지는 않았다.

종합하여 보면, 남성이 여성보다 높은 조직지향적 조직시민행동의 인식을 가지고 있다. 이는 우리나라만의 독특한 유교적 성 역할에 따른 인식 차이로 해석된다. 특히, 남성은 여성보다 조직생활을 통하여, 조직에 헌신, 충성등에 대한 가치를 중요하게 여기도록 사회화 되었기 때문으로 해석된다. 한편, 공변성의 속성이 강한 연령과 직급은, 연령과 직급이 높을수록 조직지향적 조직시민행동인 조직의 발전, 조직의 대외적 이미지, 조직에 대한 충성심등이 높

은 것으로 나타났다. 공직생활을 통하여 교육된 인식 및 누적된 조직에 대한
도덕적 의무감을 갖고 있다고 볼 수 있다.



[표4-36] 응답자 특성에 따른 차이분석 종합

	공공봉사동기				조직시민행동							
					개인지향적 조직시민행동(OCBI)				조직지향적 조직시민행동(OCBO)			
성별	N	평균	표준편차	t	N	평균	표준편차	t	N	평균	표준편차	t
남성	511	3.94	0.48	0.907	511	3.77	0.53	0.054	511	3.53	0.64	3.559 ***
여성	354	3.91	0.45		354	3.77	0.56		354	3.37	0.65	
합계	865	3.93	0.47		865	3.77	0.54		865	3.45	0.64	
연령	N	평균	표준편차	F	N	평균	표준편차	F	N	평균	표준편차	F
20세 미만	2	3.8	0.13	4.232 **	2	4	0	4.371 **	2	3.5	0.7	7.988 ***
20세 이상 ~ 30세 미만	85	3.84	0.05		85	3.76	0.61		85	3.34	0.62	
30세 이상 ~ 40세 미만	346	3.89	0.02		346	3.74	0.55		346	3.38	0.68	
40세 이상 ~ 50세 미만	333	3.93	0.02		333	3.75	0.52		333	3.49	0.6	
50세 이상	99	4.09	0.04		99	3.98	0.48		99	3.76	0.6	
합계	865	3.92	0.01		865	3.77	0.54		865	3.46	0.65	
학력	N	평균	표준편차	F	N	평균	표준편차	F	N	평균	표준편차	F
고졸이하	61	3.83	0.43	3.294*	61	3.68	0.59	2.810*	61	3.44	0.61	0.067
전문대졸	98	3.98	0.46		98	3.77	0.54		98	3.45	0.62	
대학교졸	572	3.90	0.47		572	3.76	0.56		572	3.46	0.65	
대학원 이상	134	4.01	0.46		134	3.89	0.44		134	3.48	0.67	
합계	865	3.92	0.47		865	3.77	0.54		865	3.46	0.65	
소속	N	평균	표준편차	t	N	평균	표준편차	t	N	평균	표준편차	t
중앙행정기관	359	3.92	0.49	-0.28	359	3.77	0.53	-0.165	359	3.41	0.65	-1.873
지방행정기관	506	3.93	0.46		506	3.78	0.55		506	3.5	0.65	
합계	865	3.93	0.48		865	3.77	0.54		865	4.45	0.65	
직급	N	평균	표준편차	t	N	평균	표준편차	t	N	평균	표준편차	t
2급 ~ 5급	105	4.01	0.47	1.992*	105	3.86	0.48	1.972	105	3.59	0.61	2.073*
6급 ~ 9급	760	3.91	0.47		760	3.76	0.55		160	3.45	0.65	
합계	865	3.96	0.47		865	3.81	0.52		865	3.52	0.63	
채용방식	N	평균	표준편차	t	N	평균	표준편차	t	N	평균	표준편차	t
공개경쟁채용	708	3.91	0.48	-1.459	708	3.76	0.55	-1.464	708	3.46	0.65	0.046
특별채용	157	3.97	0.43		157	3.83	0.52		157	3.46	0.62	
합계	865	3.94	0.46		865	3.79	0.53		865			

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

제 5 절 상관관계 분석

[표4-37] 상관관계분석

	OCBI	OCBO	이상적영향A	이상적영향B	영감적 동기	지적자극	개별적 배려	연계 보상	적극적 예외관리	소극적 예외관리	공공봉사 호감도	공공가치 몰입	동정심	자기 희생
OCBI	1													
OCBO	.550**	1												
이상적영향A	.313**	.359**	1											
이상적영향B	.358**	.415**	.596**	1										
영감적 동기	.328**	.402**	.634**	.722**	1									
지적자극	.265**	.358**	.564**	.528**	.592**	1								
개별적 배려	.300**	.410**	.648**	.612**	.668**	.660**	1							
연계 보상	.349**	.441**	.574**	.641**	.701**	.548**	.649**	1						
적극적 예외관리	.247**	.304**	.544**	.549**	.580**	.500**	.506**	.484**	1					
소극적 예외관리	-.150**	-.148**	-.466**	-.371**	-.433**	-.384**	-.366**	-.314*	-.389**	1				
공공봉사 호감도	.430**	.415**	.235**	.327**	.305**	.249**	.260**	.332**	.253**	-.165**	1			
공공가치 몰입	.373**	.310**	.226**	.221**	.236**	.236**	.234**	.263**	.249**	-.271**	.497**	1		
동정심	.375**	.232**	.163**	.191**	.175**	.129**	.138**	.177**	.197**	-.188**	.461**	.582**	1	
자기 희생	.434**	.456**	.257**	.335**	.296**	.228**	.295**	.317**	.264**	-.115**	.532**	.458**	.443**	1

** .01 수준(양쪽)에서 유의, * .05 수준(양쪽)에서 유의

[표4-37]은 본 연구에 투입된 변수들 간의 상관관계(correlation) 정도를 파악하기 위하여 상관관계 분석을 진행하였으며, 그 결과는 다음과 같다.

먼저 독립변수와 종속변수 간의 상관관계 정도를 파악한 결과, 변혁적 리더십의 하위요인인 이상적 영향 A(카리스마), 이상적영향 B(행동), 영감적 동기, 지적자극 및 개별적 배려는 조직시민행동의 하위요인인 개인지향 조직시민행동(OCBI) 및 조직지향 조직시민행동(OCBO)와 유의한 정(+)의 상관관계를 보이고 있다($p < 0.01$). 그리고 거래적 리더십의 하위요인인 연계보상, 적극적 예외관리 또한, OCBI와 OCBO와 정(+)의 유의한 상관관계를 보이는데($p < 0.01$), 소극적 예외관리는 OCBO와 OCBI와 유의한 부(-)의 상관관계를 보이고 있다($p < 0.01$). 따라서 본 연구에서 설정한 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 조직시민행동간의 영향관계에 대한 가설적 방향과 일치하는 것으로 나타났다.

매개변수인 공공봉사동기의 경우, 하위요인인 공공봉사호감도, 공공가치몰입, 동정심, 자기희생은 변혁적 리더십의 하위변수인 이상적 영향 A, 이상적영향 B, 영감적 동기, 지적자극 및 개별적 배려와 유의한 정(+)의 상관관계를 보이고 있다($p < 0.01$). 거래적 리더십의 하위요소인 연계보상, 적극적 예외관리와는 유의한 정(+)의 상관관계를 보이고 있지만, 소극적 예외관리와는 유의한 부(-)의 상관관계를 보이고 있다($p < 0.01$).

또한, 공공봉사동기의 하위요인인 공공봉사호감도, 공공가치몰입, 동정심, 자기희생은 조직시민행동의 하위요인인 OCBI 및 OCBO와 유의한 정(+)의 상관관계를 보이고 있다($p < 0.01$). 이는 매개변수로서 독립변수인 변혁적 리더십, 거래적리더십과 종속변수인 조직시민행동간에 모두 유의한 영향관계를 나타내고 있는 점으로 미루어, 독립변수와 종속변수 간의 관계에서 매개변수로 소의 기본 조건을 충족하고 있는 것으로 판단 할 수 있다.

마지막으로 독립변수 간의 상관관계를 파악한 결과, 가장 높은 상관을 보인 변수는 전체 변혁적 리더십의 하위변수인 영감적 동기와 거래적 리더십의 그 하위변수인 연계보상 간 상관계수 0.701인 것으로 나타났다. 일반적으로 독립변수 간의 강한 상관으로 인해서 종속변수의 결과가 잘못 추정될 가능성을 판단하는 다중공선성의 경우 통상 상관계수가 0.80이상이 되어야 한다(이혜

진, 2013, p 94). 따라서 독립변수 간의 다중공선성의 문제가 나타나지 않을 수 있다고 볼 수 있다.

종합적으로 볼 때, 매개변수로서 하급 공무원의 공공봉사동기의 인식이 독립변수인 상급 공무원의 변혁적 리더십과 거래적 리더십 및 종속변수인 하급 공무원의 조직시민행동간에 유의한 정(+)의 상관관계가 본 연구의 가설의 방향과 일치되는 부분임을 알 수 있다.



제 6 절 연구모형의 검증 및 가설검증 결과

1. 확인적 요인분석

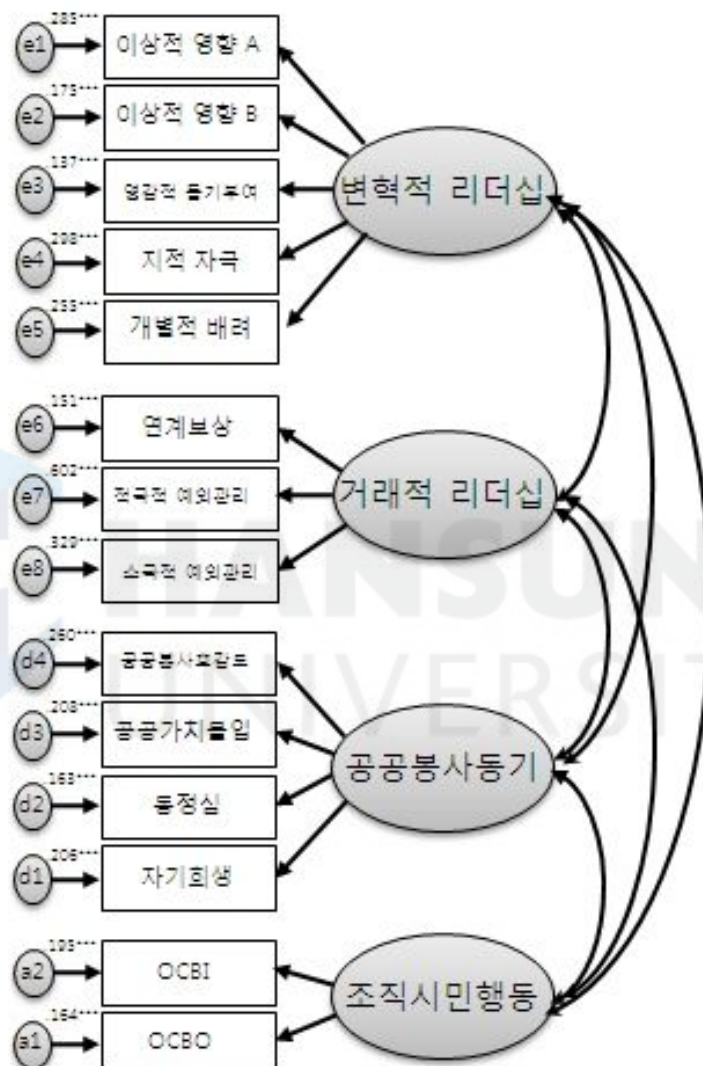
확인적 요인분석을 통한 모형 적합도의 결과는 [표4-38]에서 나타나는 바와 같다. 연구모형에 대한 적합도의 검정결과, χ^2 값은 352.056, 유의확률은 .000로 유의수준 .05보다 낮게 나타났다. 하지만, 실제 모형이 복잡하여 모수가 많고, 표본수가 많은 경우 등에서는 χ^2 검정이 평가지표로서는 유용하지 않는 경우가 많다.(허준, 2013, p. 182). 이러한 문제점을 보완하기 위해 표본 크기에 덜 민감하고 모형의 간명성을 고려할 수 있는 RMSEA를 통해 모형의 적합도를 판단할 수 있다.(김주환,김민규,홍세희, 2009, p. 76). 따라서, 본 연구에서도 χ^2 검정이 아닌 RMSEA를 통해 모형적합도를 판단하면, RMSEA가 .068, TLI는 .940, CFI는 .953, RMR은 .021, GFI는 .939, AGFI는 .910로 모두 수용기준치보다 높은 적합치를 나타내고 있기 때문에 비교적 양호한 모형이라고 평가할 수 있다.

[표4-38] 모형적합도

	$\chi^2(p)$	df	RMSEA	TLI	CFI	RMR	GFI	AGFI
연구 모형	352.056 (.000)	71	.068	.940	.953	.021	.939	.910
수용 기준 56)	$p > .05$	—	0.05~0.1	.9 이상	.9 이상	.05 이하	.9 이상	.9 이상

56) “RMR 0.05이하, GFI 0.9이상, AGFI 0.9이상, CFI 0.9이상, NFI 0.9이상, IFI 0.9이상, RMSEA 0.05 이하 :좋다, 0.05~0.1 이하: 수용가능,” (송지준, 2008, pp. 254-255)

[그림4-2] 확인적 요인 분석



[표4-39] 측정모델의 평가

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

2. 연구 모형 검증

연구모형에 대한 적합도의 결과는 [표4-40]에서 나타나는 바와 같다. 연구 모형에 대한 적합도의 검정결과, χ^2 값은 370.074, 유의확률은 .000로 유의 수준 .05보다 낮게 나타났으나 RMSEA는 .070, TLI는 .935, CFI는 .949 RMR은 .022, GFI는 .935, AGFI는 .905로 모두 수용기준치보다 높은 적합치를 나타내고 있기 때문에 비교적 양호한 모형이라고 평가할 수 있다.

[표4-40] 모형 적합도

	$\chi^2(p)$	df	RMSEA	TLI	CFI	RMR	GFI	AGFI
연구모형	370.074 (.000)	71	.070	.935	.949	.022	.935	.905
수용기준	$p > .05$	—	0.05~0.1	.9 이상	.9 이상	.05이하	.9 이상	.9 이상

그리고 모수에 대한 추정치를 분석한 가설검증은 비표준화계수(B)와 기각률(C.R.)을 통해 살펴보았고, 모형의 효과성 분석을 위해서는 표준화계수(β)를 통해 살펴보았다. 구체적으로 살펴보면[표4-41]에서 나타나는 바와 같다. 변혁적 리더십($B=.789$, $\beta=1.110$)은 공공봉사동기에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 유의수준 .001에서 유의한 결과가 나타났다. 거래적리더십($B=-.628$, $\beta=-.641$)은 공공봉사동기에 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 유의수준 .05에서 유의한 것으로 나타났다. 또한 공공봉사동기($B=.500$, $\beta=.547$)는 조직시민행동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 유의수준 .001에서 유의하게 나타났다. 변혁적 리더십과 거래적리더십은 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. [표4-41]에서 제시한 각 경로의 표준화 계수를 도식화 하면 [그림4-3]와 같다([표4-41], [그림4-3] 참조).

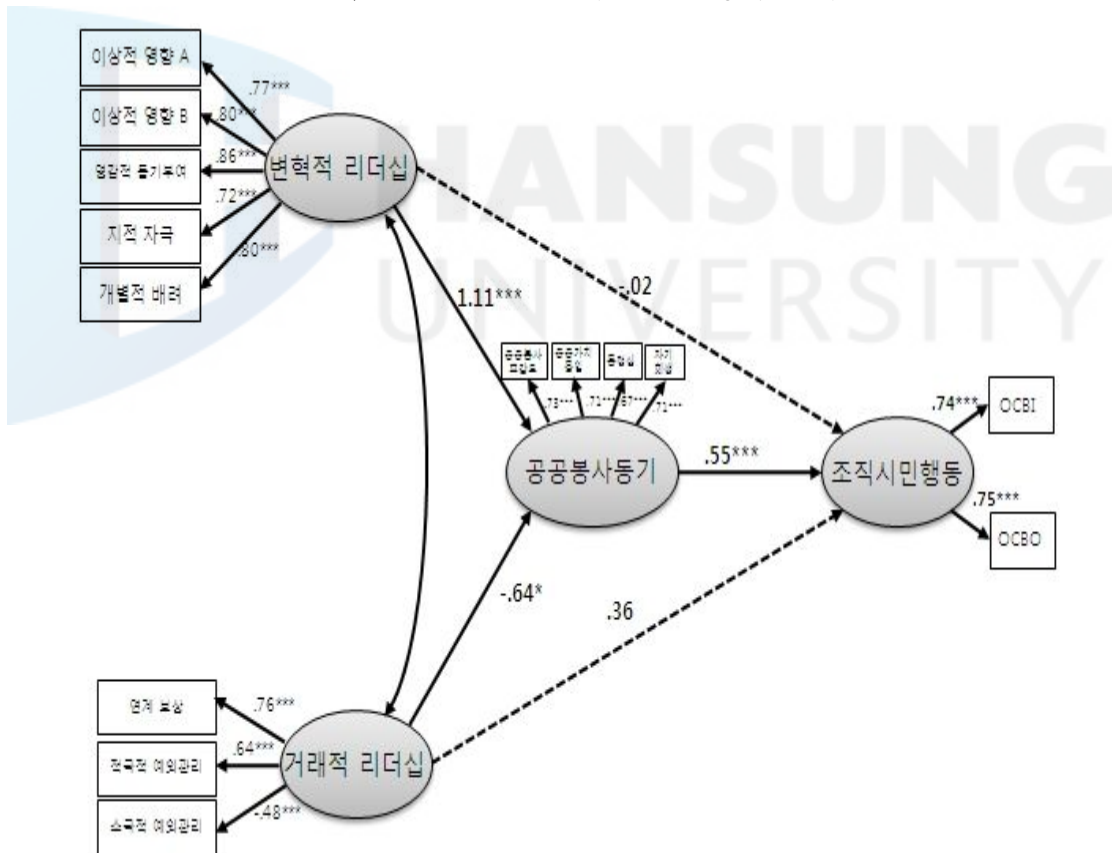
[표4-41] 변수간 경로계수

(N=865)

	B	β	S.E	C.R	P
변혁적리더십→공공봉사동기	.798	1.110	.221	3.615	***
거래적리더십→공공봉사동기	-.628	-.641	.289	-2.178	*
공공봉사동기→조직시민행동	.500	.547	.048	10.346	***
변혁적리더십→조직시민행동	-.010	-.016	.128	-.082	-
거래적리더십→조직시민행동	.322	.359	.175	1.843	-

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

[그림4-3] 연구모형의 구조방정식 결과



3. 매개 효과 검증

[표4-41]과 [그림4-3]에서 제시된 각각의 모수추정치로 통해 변혁적 리더십과 공공봉사동기는 정적인 관계를 지닌다는 것을 알 수 있다. 즉 변혁적 리더십이 높을수록 공공봉사동기는 증가한다. 그리고 거래적리더십과 공공봉사동기는 부적인 관계를 지닌 것을 알 수 있다. 즉, 거래적 리더십이 높을수록 공공봉사동기를 감소한다. 공공봉사동기와 조직시민행동은 정적인 관계를 지닌다는 것을 알 수 있다. 즉, 공공봉사동기가 높을수록 조직시민행동은 증가한다. 그리고 연구결과를 통해 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동으로 이어지는데 있어서 공공봉사동기를 매개로 한다는 결과를 도출할 수 있다. [표4-41]과 [그림4-3]에서 유의하게 나타난 독립변수(변혁적 리더십, 거래적 리더십)와 종속변수(조직시민행동)의 공공봉사동기 매개효과를 살펴보면 다음과 같다. 변혁적 리더십은 공공봉사동기를 매개로하여 조직시민행동에 .607의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 거래적리더십은 공공봉사동기를 매개로하여 조직시민행동에 -.351의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

[표4-42] 주요변인들의 총효과, 직접효과, 간접효과

구분	총효과 (직접효과, 간접효과)		
	변혁적 리더십	거래적 리더십	공공봉사동기
공공봉사동기	1.110 (1.110 .000)	-.641 (-.641 .000)	
조직시민행동	.607 (.000 .607)	-.351 (.000 -.351)	.547 (.547 .000)

간접효과의 유의성을 살펴보기 위해 유의한 경로로 구성된 간접효과에 대하여 bootstrap 검증을 실시하였다. 검증결과 변혁적 리더십과 조직시민행동과의 관계에 있어서 공공봉사동기의 매개효과는 유의수준 .01에서 유의한 결과가 나타났다. 그리고 거래적리더십과 조직시민행동과의 관계에 있어서 공공봉사동기의 매개효과는 유의수준 .05에서 유의한 것으로 나타났다.

[표4-43] 간접효과에 대한 bootstrap 검증결과

구분	매개효과
변혁적 리더십 → 공공봉사동기 → 조직시민행동	.607**
거래적 리더십 → 공공봉사동기 → 조직시민행동	-.351*

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

4. 가설 검증 결과

본 연구의 가설검증 결과는 [그림4-3], [표4-41], [표4-42], [표4-43]에서 보는 바와 같다.

1) 변혁적 리더십과 조직시민행동간의 영향 관계 검증 결과

상급 공무원의 변혁적 리더십은 하급 공무원의 조직시민행동에 정(+)적인 유의미한 영향을 미칠 것이다.라는 가설을 구조방정식모형으로 검증한 결과, 변혁적 리더십은 조직시민행동에 통계적으로 ($\beta = -0.16$, ns) 직접적인 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 밝혀졌다. 하지만, 구조방정식모형에서 간접효과를 확인한 결과, 변혁적 리더십은 간접적으로 정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

2) 거래적 리더십과 조직시민행동간의 영향 관계 검증 결과

상급 공무원의 거래적 리더십은 하급 공무원의 조직시민행동에 정(+)적인 유의미한 영향을 미칠 것이다.라는 가설을 구조방정식모형으로 검증한 결과, 거래적 리더십은 조직시민행동에 통계적으로 ($\beta = .359$, ns) 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 밝혀졌다. 하지만, 구조방정식모형에서 간접효과를 확인한 결과, 거래적 리더십은 간접적으로 부(-)적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3) 변혁적 리더십과 공공봉사동기간의 영향 관계 검증 결과

변혁적 리더십은 공공봉사동기에 정(+)적 유의미한 영향을 미칠 것이다. 라는 가설을 구조방정식모형으로 검증한 결과, 변혁적 리더십($B=.789$, $\beta=1.110$)은 공공봉사동기에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 유의수준 .001에서 유의한 결과가 나타났다.

4) 거래적 리더십과 공공봉사동기간의 영향 관계 검증 결과

상급 공무원의 거래적 리더십은 하급 공무원의 공공봉사동기에 부(-)적 영향을 미칠 것이다. 라는 가설을 구조방정식모형으로 검증한 결과, 거래적 리더십($B=-.628$, $\beta=-.641$)은 공공봉사동기에 부적인 영향을 미치는 것으로 유의수준 .05에서 유의한 것으로 나타났다.

5) 공공봉사동기와 조직시민행동간의 영향 관계 검증 결과

공공봉사동기는 조직시민행동에 정(+)적 유의미한 영향을 미칠 것이다. 라는 가설을 구조방정식모형으로 검증한 결과, 공공봉사동기($B=.500$, $\beta=.547$)는 조직시민행동에 정적인 영향을 미치는 것으로 유의수준 .001에서 유의하게 나타났다.

6) 공공봉사동기의 매개효과 검증 결과

① 변혁적 리더십과 조직시민행동간 매개효과

공공봉사동기는 상급 공무원의 변혁적 리더십과 하급 공무원의 조직시민행동에 매개역할을 할 것이다. 라는 가설을 구조방정식모형으로 검증한 결과, 변혁적 리더십과 조직시민행동과의 관계에 있어서 공공봉사동기의 매개효과는 .607로 유의수준 .01에서 유의한 결과를 나타냈다.

② 거래적 리더십과 조직시민행동간 매개효과

공공봉사동기는 상급 공무원의 거래적 리더십과 하급 공무원의 조직시민행동에 매개역할을 할 것이다. 라는 가설을 구조방정식모형으로 검증한 결과, 거래적리더십과 조직시민행동과의 관계에 있어서 공공봉사동기의 매개효과는 $-.351$ 로 유의수준 $.05$ 에서 유의한 결과를 나타냈다.

본 연구에서 설정한 가설의 검증 결과를 요약하면 [표4-44]와 같다.



[표4-44] 가설 검증 결과

No	연구가설	채택여부
가설1	상급 공무원의 변혁적 리더십은 하급 공무원의 조직시민 행동에 정(+)적인 유의미한 영향을 미칠 것이다.	기각
가설2	상급 공무원의 거래적 리더십은 하급 공무원의 조직시민 행동에 정(+)적인 유의미한 영향을 미칠 것이다.	기각
가설3	상급 공무원의 변혁적 리더십은 하급 공무원의 공공봉사동기에 정(+)적인 유의미한 영향을 미칠 것이다	채택
가설4	상급 공무원의 거래적 리더십은 하급 공무원의 공공봉사동기에 부(-)적인 영향을 미칠 것이다	채택
가설5	공공봉사동기는 조직시민행동에 정(+)적인 유의미한 영향을 미칠 것이다	채택
가설6	공공봉사동기는 상급 공무원의 변혁적 리더십과 하급 공무원의 조직시민행동간의 관계에서 매개역할을 할 것이다	채택
가설7	공공봉사동기는 상급 공무원의 거래적 리더십과 하급 공무원의 조직시민행동간의 관계에서 매개역할을 할 것이다	채택

제 5 장 결 론

제 1 절 주요 연구결과 요약 및 분석

1. 주요 연구결과 요약

본 연구는 조직시민행동에 관한 연구로써, 공공봉사동기의 매개효과를 중심으로 한국 공무원의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동에 직, 간접적으로 어떠한 영향을 미치는 지를 실증적으로 검증하기 위한 목적이다.

이를 위하여, 중앙행정기관 및 지방행정기관에 소속된 공무원을 대상으로 조직시민행동을 종속변수로서 선정하였고, 원인변수로서 변혁적 리더십, 거래적 리더십을 선정하였다. 특히, 선행연구를 토대로, 리더십의 영향력 행사과정이 설명 가능한 공공봉사동기를 매개변수로서 선정하여, 상급 공무원의 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 하급 공무원의 조직시민행동간의 관계에서 공공봉사동기가 매개역할을 수행하는 지를 실증적으로 검증한 이 후, 조직시민행동을 활발히 증가시킬 수 있는 발전방안으로서 변혁적 리더십 및 공공봉사동기의 배양을 위한 정책적 제언을 위한 목적이다.

이러한 연구의 목적을 달성하기 위하여, 실증적 검증이 필요한 연구문제를 제기하였으며, 각 변수에 대한 이론적 배경 및 변수간의 선행연구의 고찰을 통하여 시사점을 도출한 후, 선행연구에 따라 제시된, 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 조직시민행동, 그리고 공공봉사동기에 대한 연구모형과 연구가설을 제안하였다.

설문조사는 연구결과의 일반화 가능성을 높이기 위하여 조사대상을 층화표본추출법으로서 표본을 추출하였다. 중앙행정기관과 지방행정기관을 분류한 후, 각 기관의 하위 기관에 대하여 무작위로 표본을 추출하여 설문대상을 선정하였다. 이러한 과정을 통하여, 중앙행정기관 12개 기관에서 520부, 지방행정기관 12개 기관에서 540부, 총 1,060부의 설문지를 배포하였다. 그 중, 83%가 회수된 총 876부가 설문조사에 응답하였고, 통계적으로 사용할 수 없는 11부를 제외한 최종 응답자 865명을 대상으로 통계처리 하였다. 분석을

위한 통계 패키지는 SPSS 18.0 및 AMOS 18.0을 이용하여 통계분석을 실시하였다.

연구 방법은 본 연구의 가설을 검증하기에 앞서서 독립변수, 종속변수, 매개변수에 대한 요인분석과 신뢰도 분석을 진행하였다. 요인분석에서는 선행연구에서와 같이, 독립변수인 변혁적 리더십의 하위요인인 이상적 영향(카리스마), 이상적 영향(행동), 영감적 동기, 지적자극, 개별적 배려가 5개의 요인으로 구성되었으며, 거래적 리더십의 하위요인인 연계배상, 예외관리(소극적), 예외관리(적극적)가 총 3개의 요인으로 구성되었다. 종속변수인 조직시민행동은 개인지향 조직시민행동, 조직지향 조직시민행동으로 선행연구와 일치하게 2개의 요인으로 구성되었으며, 매개변수인 공공봉사동기의 하위요인인 공공봉사호감도, 공공가치몰입, 동정심, 자기희생 또한 선행연구와 같이 4개의 요인으로 구성되었다.

또한, 각 변수의 확인적 요인분석으로 독립변수인 변혁적 리더십, 거래적 리더십의 하위요인 총 8개, 종속변수인 조직시민행동 하위요인 2개, 매개변수인 공공봉사동기의 하위요인 4개로 구성하는 것이 적합한 것으로 나타났다.

독립변수와 종속변수 간의 상관관계를 파악한 결과, 변혁적 리더십의 하위요인인 이상적 영향 A(카리스마), 이상적영향 B(행동), 영감적 동기, 지적자극 및 개별적 배려는 조직시민행동의 하위요인인 개인지향 조직시민행동(OCBI) 및 조직지향 조직시민행동(OCBO)와 유의한 정(+)의 상관관계를 보이고 있다 ($p < 0.01$). 그리고 거래적 리더십의 하위요인인 연계보상, 적극적 예외관리 또한, OCBI와 OCBO와 유의한 정(+)의 상관관계를 보이는데, 소극적 예외관리는 OCBO와 OCBI와 유의한 부(-)의 상관관계를 보이고 있다 ($p < 0.01$). 매개변수인 공공봉사동기의 하위변수들과 변혁적 리더십의 하위변수는 모두 유의한 정(+)의 상관관계($p < 0.01$)를 보이고 있었으며, 거래적 리더십의 하위요소인 연계보상, 적극적 예외관리와는 유의한 정(+)의 상관관계를 보이고 있지만, 소극적 예외관리와는 유의한 부(-)의 상관관계를 보이고 있었다 ($p < 0.01$). 또한, 공공봉사동기의 하위요인 모두 조직시민행동의 하위요인과 유의한 정(+)의 상관관계를 보이고 있었다($p < 0.01$).

종합적으로 볼 때, 매개변수로서 하급 공무원의 공공봉사동기의 인식이 독립변수인 상급 공무원의 변혁적 리더십, 거래적 리더십 행동 및 종속변수인 하급 공무원의 조직시민행동간에 유의한 정(+)의 상관관계가 본 연구의 가설의 방향과 일치되는 부분임을 알 수 있었다. 또한, 통계적으로 독립변수와 종속변수, 독립변수와 매개변수, 매개변수와 종속변수 간 상관관계가 대부분 유의한 정(+)의 관계를 보이고 있고, 또한 변수들 간의 상관 역시 지나치게 높지 않아 회귀분석을 통한 가설검증에 무리가 없는 것으로 판단된다.

이러한 통계분석을 통한 주요 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

공공봉사동기의 매개효과를 파악하기 위한 구조방정식모형을 통한 연구모형 검증 결과, 연구모형에 대한 적합도의 검정결과, χ^2 값은 370.074, 유의확률은 .000로 유의수준 .05보다 낮게 나타났으나 RMSEA는 .070(0.1 이하), TLI는 .935(0.9 이상), CFI는 .949(0.9 이상) RMR은 .022(0.05 이하), GFI는 .935(0.9 이상), AGFI는 .905(0.9 이상)로 모두 수용기준치보다 높은 적합치를 나타내고 있기 때문에 비교적 양호한 모형이라고 평가할 수 있다. 이러한 모형을 토대로, 변수간 경로계수를 확인한 결과, 변혁적 리더십은 공공봉사동기에 정(+)적인 영향을 미치는 것($B=.789$, $\beta=1.110$)으로 나타났으며, 유의수준 .001에서 유의한 결과가 나타났다. 거래적리더십은 공공봉사동기에 부(-)적인 영향을 미치는 것($B=-.628$, $\beta=-.641$)으로 나타났으며, 유의수준 .05에서 유의한 것으로 나타났다. 또한 공공봉사동기는 조직시민행동에 정(+)적인 영향을 미치는 것($B=.500$, $\beta=.547$)으로 나타났으며, 유의수준 .001에서 유의하게 나타났다. 변혁적 리더십과 거래적리더십은 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치지 않고, 공공봉사동기를 매개로 하여 간접적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공공봉사동기의 매개효과를 살펴보면, 변혁적 리더십은 공공봉사동기를 매개로 하여 조직시민행동에 .607의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<0.01$). 거래적리더십은 공공봉사동기를 매개로하여 조직시민행동에 -.351의 영향을 미치는 것($p<0.05$)으로 나타났다.

2. 연구 결과 분석

첫째, 가설 H1의 “상급 공무원의 변혁적 리더십은 하급 공무원의 조직시민 행동에 정(+)적인 유의미한 영향을 미칠 것이다”라는 가설을 구조방정식모형으로 검증한 결과, 변혁적 리더십은 조직시민행동에 통계적으로 ($\beta = -0.160$, ns) 직접적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 밝혀졌다. 하지만, 변혁적 리더십은 간접적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

즉, 매개변수를 고려한 연구모형에서는 변혁적 리더십과 조직시민행동과의 인과관계가 직접적인 영향관계가 아닌, 간접적 영향을 미치는 것으로 연구결과 분석되었다.

이러한 결과는 기존 선행연구에서 매개변수로 인하여 변혁적 리더십이 조직시민행동에 간접적 영향을 미친다는 기존 연구결과와 일치되는 부분이다.

Podsakoff(1990)와 그의 동료들은 석유화학회사에 근무하는 종업원을 대상으로 변혁적 리더의 행동이 신뢰와 직무만족을 매개로하여 부하의 조직시민 행동에 어떠한 영향을 미치는 지에 대한 연구를 진행하였다. 연구결과, “일련의 변혁적 리더의 행동들이 조직시민행동에 미치는 종합적인 영향관계는 그들의 리더에 대한 신뢰에 의해 완전매개되어, 직접적이기 보다는 간접적 영향을 미친다”는 것을 연구결과 밝혀냈다⁵⁷⁾(Podsakoff et al., 1996, p. 135).

Cater et al.(2014)는 3단계 회귀분석을 통하여 변혁적 리더십과 조직시민 행동간의 관계에서 상호공정성의 매개역할을 검증하였다. 연구결과, “소벨 테스트에서 매개역할을 확인해 주었고, 변혁적 리더십이 조직시민행동에 간접적인 영향을 미치는 것이 유의미한 것”으로 연구결과 밝혀졌다⁵⁸⁾(Cater et al., 2014, p. 705).

Ritz et al.(2014)는 스위스 공무원 569명을 대상으로, 변혁적 리더십과 조직시민행동과의 관계에서 공공봉사동기와 목표명확화(goal clarity)가 매개역할을 수행하는 지에 대한 실증적 연구를 수행하였다. 연구결과, “구조방정식

57) “An examination of the aggregate effects of the set of transformational leader behaviors on the set of organizational citizenship behaviors indicates that the effects of these leader behaviors on OCBs are *indirect* rather than *direct* in that they are mediated by follower’ trust in their leaders.”(Podsakoff et al., 1996, p. 135)

58) “The sobel test confirmed this evidence of mediation such that the indirect effect of transformational leadership on OCB was significant(Sobel $z=2.30$, $p<.05$)”(Cater et al., 2014, p. 705)

모형, 변혁적 리더십이 두 개의 중간 잠재변수에 의해 완전매개되어 조직시민 행동에 직접적인 영향을 미치지 않는다”라고 연구결과 밝혀졌다⁵⁹⁾(Ritz et al., 2014, p. 140)

본 연구에서도 선행연구에서와 같이 공공봉사동기의 매개변수를 고려시, 변혁적 리더십이 조직시민행동에 직접적 영향을 미치지 못하고, 완전매개되어 조직시민행동에 간접적 영향을 미치는 것으로 앞선 선행연구의 실증적 검증 결과와 일치함을 보여주고 있다.

둘째, 가설 H2의 “상급 공무원의 거래적 리더십은 하급 공무원의 조직시민 행동에 정(+)적인 유의미한 영향을 미칠 것이다”라는 가설을 구조방정식모형으로 검증한 결과, 거래적 리더십은 조직시민행동에 통계적으로 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 밝혀졌다. 본 결과는 Podsakoff et al.(1990, p. 135)의 신뢰를 매개 변수로 하여 거래적 리더십이 조직시민행동간의 영향관계를 밝힌 연구 결과와는 상이한 결과이다. 그의 연구결과에서는 거래적 리더십의 하위요인인 연계보상이 조직시민행동에 직접적으로 유의미한 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 연구결과 밝혀졌다. 하지만, 본 연구에서는 거래적 리더십이 조직시민행동에 간접적으로 부(-)적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서, 향후 추가적인 연구가 필요한 부분이다.

셋째, 가설 H3의 “변혁적 리더십은 공공봉사동기에 정(+)적 영향을 미칠 것이다”라는 가설을 구조방정식모형으로 검증한 결과, 변혁적 리더십($B=.789$, $\beta=1.110$)은 공공봉사동기에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 유의수준 .001에서 유의한 결과가 나타났다. 이는 상급 공무원의 변혁적 리더 행동이 하급자의 공공봉사동기의 배양과 축적에 영향을 미치며, 변혁적 리더십에 대한 영향이 클수록 하급 공무원의 공공봉사동기 인식이 높아진다고 하는, 기존 선행연구인 Wright, Moynihan & Pandey(2011, p. 211), Park, Rainey(2008, p.

59) “the structural equation model reveals a full mediation effect of transformational leadership on OCB by the two intermediate latent variables. There is no direct effect of transformational leadership on OCB” (Ritz et al., 2014, p. 140)

128), Caillier(2013, p. 9), Krogsgaard, Thomsen & Andersen(2014, p. 902)의 연구결과와 일치함을 보여주고 있다.

넷째, 가설 H4의 “상급 공무원의 거래적 리더십은 하급 공무원의 공공봉사동기에 부(-)적 영향을 미칠 것이다”라는 가설을 구조방정식모형으로 검증한 결과, 거래적 리더십($B = -.628$, $\beta = -.641$)은 공공봉사동기에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 유의수준 .05에서 유의한 것으로 나타났다. 이는 거래적 리더십과 공공봉사동기의 기본적 전제조건인 상이함을 분명히 밝히는 결과이다. 즉, 상급 공무원의 거래적 리더십의 교환적 관계의 보상체계는 하급 공무원의 외재적 보상을 뛰어 넘어 과업수행으로부터 받는 내재적 보상의 가치와는 상반되는 영향 관계가 있다는 것이다. 상급 공무원의 거래적 리더십이 증가할수록 하급 공무원의 공공봉사동기의 인식은 낮아지는 영향관계가 있다는 결과가 본 연구를 통하여 밝혀졌다.

다섯째, 가설 H5의 “공공봉사동기는 조직시민행동에 정(+)적 영향을 미칠 것이다”라는 가설을 구조방정식모형으로 검증한 결과, 공공봉사동기($B = .500$, $\beta = .547$)는 조직시민행동에 정적인 영향을 미치는 것으로 유의수준 .001에서 유의하게 나타났다. 이는 하급 공무원의 공공봉사동기 인식수준이 높을수록 조직시민행동이 증가한다는 영향관계를 밝힌 김정인(2014, pp. 210-211), Kim(2006, p. 735), Campbell & Tobin(2015, p. 14)의 연구결과와 일치함을 보여주고 있다.

여섯째, 가설 H6의 “공공봉사동기는 상급 공무원의 변혁적 리더십과 하급 공무원의 조직시민행동에 매개역할을 할 것이다”라는 가설을 구조방정식모형으로 검증한 결과, 변혁적 리더십과 조직시민행동과의 관계에 있어서 공공봉사동기가 완전매개되며, 매개효과는 .607로 유의수준 .01에서 유의한 결과를 나타냈다. 이는, Ritz et al.(2014, p. 140)의 연구 결과인 변혁적 리더십이 공공봉사동기에 완전매개되어 조직시민행동에 간접적 영향을 미친다는(변혁적 리더십 → 조직시민행동 ($\beta = 0.2$, ns), 변혁적 리더십 → 공공봉사동기 (β

=0.20, $p<0.01$), 공공봉사동기 $\rightarrow$ 조직시민행동($\beta=0.55$, $p<0.01$) 연구결과와 일치함을 보여주고 있다. 따라서, 상급 공무원의 변혁적 리더십의 영향력 행사 과정을 설명하는 연구결과라고 할 수 있다.

일곱째, 가설 H7의 “공공봉사동기는 상급 공무원의 거래적 리더십과 하급 공무원의 조직시민행동에 매개역할을 할 것이다”라는 가설을 구조방정식모형으로 검증한 결과, 거래적리더십과 조직시민행동과의 관계에 있어서 공공봉사동기가 완전매개되며, 매개효과는 -0.351 로 유의수준 .05에서 유의한 결과를 나타냈다. 이는 상급 공무원의 거래적 리더십이 증가할수록, 하급 공무원의 공공봉사동기는 감소하며, 결과적으로 조직시민행동을 감소시키는 간접적 영향을 미치는 것으로 연구결과 밝혀냈다. 이는, 거래적 리더와 부하간의 교환적 관계의 보상체계는 외재적 보상을 거부하고 내재적 보상을 추구하는 공공봉사동기와 비보상성의 조직시민행동의 이론적 배경이 서로 상이한 것이며, 결론적으로 거래적 리더십은 조직시민행동에 부(-)적 영향을 미치는 것이라 선행연구의 검증 결과와 일치하는 것이다(Nahum-Shani & Somech, 2011; 김대원, 2010; 한봉주, 2009).

하지만, 앞선 선행연구에서와 같이, 연구자들의 연구결과마다 그 결과가 상이하다. 이러한 결과가 조직문화 혹은 조직에서의 상황적 조건에 따라 결과가 다르다는 가정을 할 수 있다. 따라서, 향후 연구에서는 이러한 부분을 감안하여 추가적인 연구가 필요한 부분이다.

제 2 절 연구의 의의 및 정책적 제언

1. 연구의 의의

본 연구는 조직시민행동에 관한 연구로써, 공공봉사동기의 매개효과를 중심으로 한국 공무원의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동에 직, 간접적으로 어떠한 영향을 미치는 지를 실증적으로 검증하기 위한 목적이다. 따라서, 본 연구의 의의는 다음과 같이 정리 될 수 있다.

첫째, 공공봉사동기를 매개변수로 하여 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 조직시민행동간의 영향관계를 실증적으로 검증하였다는 데에 본 연구의 의의가 있다.

공공봉사동기는 최근 국내외 학계에서 활발히 연구 활동이 진행되고 있다. 외국의 경우, 변혁적 리더십과 공공봉사동기의 영향 관계 및 변혁적 리더십과 조직시민행동간의 관계에서 공공봉사동기의 매개효과에 대한 연구가 꾸준히 진행되고 있으나, 아직 국내 학계에서는 연구가 미진한 상태이다.

특히, 국내에서는 공공봉사동기와 관련된 연구들이 대부분 선행적인 인과관계만을 규명하는 연구가 주를 이루고 있는 상황이다. 또한, 공공조직의 리더십과 관련된 연구에서는 상급 공무원의 리더십 영향력 행사과정상에서 하급 공무원의 심리적 변화과정을 설명하는 다양한 매개변수나 조절변수의 연구가 부족한 실정이다. 이러한 점에 착안하여, 공공봉사동기를 매개변수로 하여 변혁적 리더십 및 거래적 리더십과 조직시민행동간의 영향관계를 실증적으로 연구하였다.

연구 결과, 국내 학계에 실증적 연구결과가 부족한, ① 공공봉사동기가 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 조직시민행동과의 관계에서 완전매개의 역할을 수행하고 있음을 확인하였고, 본 연구 과정을 통하여, 공공봉사동기와 변혁적 리더십, 거래적 리더십 및 공공봉사동기와 조직시민행동과의 인과관계를 검증하였고 선행연구와 일치되는 연구결과를 도출하였다. 한편, ② 공공조직의 리

더십 연구 분야에서 미진한 연구 결과를 보이는 리더십의 영향력 행사 과정 상에서의 하급 공무원의 심리적 상태를 본 연구를 통하여 실증적으로 분석하였다.

즉, 상급 공무원의 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 영향을 받은 하급 공무원은 심리적으로 개인의 이익보다는 공익을 우선시하는 이타적 자기희생의 심리가 배양되고 축적되어, 이를 토대로 조직목표를 달성하기 위하여 자발적으로 조직시민행동을 발현한다는 가설을 실증적으로 입증 하였다.

따라서, 후속 연구를 진행시에 본 연구가 기초자료로서 충분히 활용가치가 있으며, 국내 공공봉사동기 및 공공조직의 리더십 이론에 대한 연구의 스펙트럼을 조금 더 넓혔다는 점이 본 연구의 또 다른 의의가 있다고 할 수 있다.

둘째, 본 연구에서는 중앙행정기관과 지방행정기관의 소속 공무원을 대상으로 변혁적 리더십이 조직시민행동에 간접적으로 긍정적인 영향을 미치며, 거래적 리더십은 조직시민행동에 간접적으로 부정적인 영향을 미치고 있다는 결과를 실증적으로 도출 하였다. 즉, 상급 공무원의 변혁적 리더십의 영향이 증가할수록, 그리고 거래적 리더십의 영향이 감소할수록, 하급 공무원의 조직시민행동이 증가할 수 있으며, 이는 곧 변혁적 리더십이 조직혁신에 대한 인식, 직무만족이나 조직몰입 및 행정서비스의 질적 수준을 높이는 데에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 결론에 도달할 수 있다. 이러한 측면에서 본 연구의 의의가 있다고 할 수 있다.

셋째, 2000년대 이후 학계에 보고된 공공조직내 리더십 연구의 양적인 부분이 민간 기업 조직과 대비하여 절대적으로 부족한 상황이다. 이창원(2005)은 이러한 이유 중 하나가 공공 조직의 리더가 공공조직에서 리더십이 조직효과성에 기여하는 바를 상대적으로 왜소하게 보기 때문이라고 설명하고 있다. 변혁적 리더십이, 민간조직에서 더욱 유효하며, 공공조직에서는 효과적이지 않다는 선입견에 대하여, 본 연구를 통하여, 공공조직에서도 변혁적 리더십의 효과성이 유효하다는 점을 실증적으로 입증 하였다. 이러한 측면에서 본 연구의 의의가 있다고 할 수 있다.

넷째, 앞선 선행 연구를 토대로 분석한 결과, 대부분의 조직시민행동 연구의 연구 대상이 특정계층이나 조직에 국한되어 일반화의 한계를 노출하고 있었다. 이러한 부분을 극복하기 위하여, 본 연구는 중앙행정기관과 지방행정기관에 소속된 공무원을 대상으로 표본 추출 방식을 층화추출방식을 토대로 하여 표본을 설정하여 일반화를 추구하였다는 부분에서 선행연구와 비교하여 한층 개선된 연구방법을 제시하고 있다는 부분이 본 연구의 의의라 하겠다.

2. 연구의 한계

본 연구의 한계를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 현대적 리더십으로서 변혁적 리더십을 전통적 리더십으로서 거래적 리더십을 독립변수로서 연구진행 하였다. 선행연구에 따르면, 전통적 리더십은 거래적 리더십과 함께, 구조주도와 배려가 포함하고 있다. 본 연구에서 구조주도와 배려의 효과성에 대하여 실증적으로 검증치 못한 부분이 있다.

둘째, 공공봉사동기 및 조직시민행동은 도덕적인 측면이 강조되는 개념으로, 자기보고의 방법으로 설문 작성 시 응답자가 사회적으로 바람직하다고 평가되는 방향으로 응답을 하려는 경향을 가질 수 있다. 자신의 솔직한 생각을 성실하게 반영하여 응답하기 보다는 다른 사람 혹은 사회의 눈을 의식하여 사회적으로 올바른 응답을 할 개연성이 높다.(김상묵, 2013, p. 73). 결론적으로, 자기 편견이 발생될 소지가 많다. 따라서, 상급자와 하급자의 시각에서의 설문조사가 각각 병행 실시되어 서로 비교가 될 수 있도록 하는 보완이 필요하다.

셋째, 국내 리더십 연구의 대부분이 자기기입식의 설문조사에 의한 분석에 의존하고 있다. 본 연구도 이러한 한계를 뛰어넘지 못하였다. 리더십 연구방법의 다양한 스펙트럼을 통하여 공공분야 리더십 효과성에 대한 이해의 폭을

넓힐 수 있어야 한다. 리더 행동의 효과성을 연구하는 방법으로는 리더와 구성원에 대한 관찰(observation), 일기(diaries), 주요사건기록법(critical incident) 혹은 면담(interview), 현장실험(field experiment)등의 방법이 있다. 이러한 방법들이 복수로 사용되는 것이 추천되어 진다.(Yukl, 2013, p. 68)

마지막으로, 본 연구는 변수간의 인과관계에 대한 분석을 특정시점의 횡단적(cross-sectional) 기반으로 실시하였다. 하지만, 리더의 리더십 발휘 후 그 효과성이 나타나기까지의 시간적 경과를 고려하여, 연구초기에서부터 리더십의 영향을 받는 구성원의 변화 과정을 관찰하는 종단적(longitudinal) 방법을 통한 시계열적 분석이 필요한 부분이다.

3. 정책적 제언

앞서 제시한 본 연구의 의의와 한계를 토대로 조직시민행동 향상을 위한 정책적 제언을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 조직시민행동은 조직혁신, 조직성과 및 행정서비스의 질적 수준과 직접적으로 연관되어 있다. 조직시민행동은 조직구성원의 입장에서는 수행하지 않아도 되는 자유의사에 따른 행동이지만 수행되기만 하면 조직에 긍정적인 영향을 미친다. 조직시민행동이 활성화되면 보신주의, 부처 이기주의, 할거주의 등의 공공조직의 발전을 저해하는 부정적 조직문화가 개선될 수 있다. 조직내 구성원들이 조직시민행동이 제대로 발휘될 수 있도록 우선적으로 조직내 위계질서를 명분으로 한 상명하복의 경직된 조직 분위기가 개선되어야 한다. 상명하복의 분위기는 구성원을 수동적으로 만들고, 구성원의 역할외 활동을 위축시킬 수 밖에 없다. 조직내 유연한 근무환경과 원활한 의사소통의 분위기가 조성되고, 구성원의 창의적 활동이 인정 가능한 테두리 내에서 자유롭게 구현이 된다면, 자연스럽게 구성원들의 자발적 역할외 활동은 활성화 될 것이다. 또한, 이러한 자발적 역할외 활동을 증폭시키기 위하여 인센티브의 지급, 인사고과의 반영등을 고려해야 할 필요성이 있다.

둘째, 조직시민행동은 공공봉사동기로부터 직접적인 영향을 받는다. 따라서, 공공봉사동기의 인식수준이 높을수록 조직시민행동의 수준이 높아진다. 공공봉사동기에 대한 인식의 수준이 연령, 직급이 높은 응답자에게서 높은 것으로 나타났다. 이는, 조직생활중 상급자나 동료들과의 상호작용 및 공직생활중 이타적행동등 공공봉사동기에 대한 경험을 체험하였기 때문일 것이다. 이러한 측면은 외국과는 다른 우리나라에서 공무원으로서 입직하려는 입직동기에서의 차이 때문으로 파악 된다. 미국이나 영국의 경우, 민간부분에서보다 금전적 수익이 적음에도 불구하고, 공무원으로서 직업선택을 하는 동기가 공공에 대한 봉사를 통하여 만족감과 보람 같은 내재적 보상을 추구한다(김상목, 2013, p 19). 따라서, 입직초기 공공봉사동기 인식수준이 높다. 하지만, 우리나라의 경우, 공무원으로 입직하려는 동기가 “공직의 역할과 사명” 보다는 “신분과 경제적 안정성”이 높게 나타나고 있다(이명진, 2010, p. 575). 그러므로, 입직초기 공공봉사동기의 인식수준이 낮을 수밖에 없다. 따라서, 공공봉사동기의 축적과 배양을 위한 종합적 관리가 필요한 이유가 여기에 있다.

결론적으로, 입직의 사유가 신분과 경제적 안정성 때문인 관계로 입직 직후, 공공봉사동기에 대한 인식의 수준이 낮을 수밖에 없다. 따라서, 공공봉사동기의 인식 수준을 높여 조직시민행동의 수준을 높이기 위하여, 조직의 사명감과 국민에 봉사하는 공무원으로서 바람직한 태도와 행동을 가질 수 있도록 충분한 교육훈련이 필요하다. 더욱 중요한 부분은 공무원 채용과 관련하여 단순히 성적에 따른 채용전략에서 벗어나, 공공을 위한 봉사에 대한 인식의 수준이 높은 인력을 채용하기 위한 채용방식에 대한 변화의 필요성이 있다고 판단된다.

마지막으로, 조직시민행동은 상급자 리더십의 직,간접적 영향을 받고 있다. 따라서, 개인주의적이고 감성적으로 변화된 신세대를 대상으로 상급자는 기존의 전통적인 리더십으로 그들을 이끌기 보다는 변화와 혁신, 그리고 비전의 제시와 감성에 호소하는 변혁적 리더십이 반드시 필요하다. 이를 위하여, 리더십을 발휘하기 위한 리더십 역량 개발에 대한 인식 변화의 필요성이 있다. 일반적으로 공공조직내에서 최고관리자뿐만 아니라 중간관리자 역시 자신의

중간관리자의 역할을 리더로써가 아닌 단순히 업무 관리자의 역할로서 그 역할을 축소하는 경향이 있다. 이러한 경향들이 일반 국민들에게 공무원 조직을 보신주의, 무사안일, 복지부동으로 변화와 혁신에 적응하지 못하는 집단으로서의 인식을 심어주고 있는 것이다. 이는 공무원 스스로가 공공조직의 리더가 조직의 효과성에 기여하는 바를 상대적으로 왜소하게 보는 견해(이창원, 2005, p. 1038)로 생각해 볼 수 있다.

관리자는 특정목표를 달성하기 위해 상세한 계획과 일정을 수립하는데 중점을 두지만, 리더는 미래를 위한 비전을 제시하고 비전달성에 필요한 변화를 위해 앞날을 내다보며 전략을 개발하는 등 차원 높은 역할을 한다.(박계홍, 김중술, 2014. p. 27).

임영제,이창원(2008, pp. 201-202)은 그들의 연구에서 “우리나라의 공공부문은 어느 나라보다 공공조직의 조직 환경 측면에서 그 환경 변화가 심하고 따라서 공공부문 리더에게 합리적 리더십 이외에도 카리스마적 리더십을 포함한 변혁적 리더십을 많이 요구하고 있는 것이 현실이며 따라서 우리나라의 공공부문에서 변혁적 리더십의 필요성과 이 분야에 대한 보다 심도 깊은 연구는 공공부문의 생산성과 성과를 높이는데 크게 기여할 것”이라는 점을 지적하고 있다. 즉, 급격히 변화하는 정보통신사회에서 우리가 요구하는 공공조직의 관리자는 예산을 편성하고, 계획을 수립하고, 업무를 조정 것에 만족하는 것이 아니라, 비전과 책임감을 가지고 업무가 달성되게 하고, 하급 공무원들의 충성심을 유도하고, 조직을 활력 있게 만들어가는 관리적 포괄하는 비전을 가진 리더를 원하고 있는 것이다. 따라서, 높은 수준의 공공서비스를 원하는 국민의 눈높이에 맞추어 조직의 안정과 통제, 효율성등 전통적 조직운영의 패러다임이 전환되고 있는 시점에서, 변화와 혁신 그리고 다양성으로 조직을 이끌어 나갈 리더의 발굴이 절실히 필요한 시점이다. 이를 위하여, 공공조직 내에서의 관리자의 리더십 역량 개발에 대한 인식의 대전환이 필요하다.

【참 고 문 헌】

1. 국내문헌

- 강경석, & 홍철희. (2008). 「교사의 조직공정성 인식과 조직시민행동이 교사의 혁신행동에 미치는 영향」, 『교육행정학연구, 26(2)』, pp. 287-315.
- 강제상. (2005). 「계약직 공무원의 공직 입직 동기와 조직몰입, 조직시민행동 및 직무만족에 관한 연구」, 『한국행정연구, 14(3)』, pp. 217-238.
- 고시성, & 이창원. (2010). 「한국 국방조직 구성신분별 효과적인 리더십 유형에 관한 연구」, 『한국정책과학학회보, 15(2)』, pp. 111-139
- 김경석, & 이제영. (2013). 「조직시민행동의 하위차원별 수행동기 비교」, 『한국 콘텐츠학회논문지, 13(11)』, pp. 699-713.
- 김대원. (2011). 「일반논문: 변혁적 리더십과 조직지원인식이 조직시민행동에 미치는 영향 분석: Hierarchical regression 모형을 이용한 관료들의 조직지원인식의 매개효과 분석을 중심으로」, 『행정논총, 49(2)』, pp. 55-79.
- . (2012). 「셀프 리더십과 조직시민행동에 관한 연구: 지방정부 관료들의 심리적 임파워먼트의 매개역할을 중심으로」, 『지방행정연구, 26(2)』, pp. 159-182.
- 김상목. (2013). 『한국인의 공공봉사동기:세계적 보편성과 한국적 특수성』, 서울: 집문당.
- 김상태, & 김태동. (2014). 「스포츠센터 조직 구성원들의 변혁적 리더십과 긍정심리자본 및 직무만족의 관계」, 『한국엔터테인먼트산업학회논문지, 8(3)』, pp. 167-177.
- 김석규, & 이영균. (2015). 「특정직 정보공무원의 리더십 유형이 조직성과에

- 미치는 영향에 관한 연구」, 『한국정책과학학회보, 19(2)』, pp. 77-104.
- 김승곤, & 설현도. (2014). 「택배조직 본사관리자의 변혁적, 거래적 리더십이 택배영업소장의 팀 교환관계 (TMX) 및 조직몰입에 미치는 영향」, 『기업경영연구 (구 동림경영연구), 57(단일호)』, pp. 151-174.
- 김원득. (2014). 「우리나라 공무원의 공공봉사동기에 관한 경험적 연구: 봉사 경험, 직업 선택, 공직생활 및 조직몰입과의 관계」, 서울과학기술대학교 IT정책전문대학원, 박사학위논문.
- 김정남. (2009). 「한국어 MLQ Form 5-45의 요인구조 모형 비교」, 『한국심리학회지:산업 및 조직, 22(4)』, pp. 567-596.
- 김정인. (2014). 「지방세무직 공무원의 공공봉사동기와 조직시민행동」, 『지방정부연구, 18(1)』, pp. 193-218.
- . (2014). 「지방세무직 공무원의 조직시민행동이 직무소진에 미치는 영향」, 『한국공공관리학보, 28 (2)』, pp. 35-64.
- 김지수, & 조광래. (2012). 「영업직에 있어서의 변혁적 리더십이 조직구성원들의 직무태도와 성과에 미치는 영향」, 『대한경영학회 2012년 추계 학술대회』, pp. 83-105.
- 김주환, 김민규, & 홍세희. (2009). 『구조방정식모형으로 논문쓰기』. 서울: 커뮤니케이션북스.
- 김태호, & 김유한. (2010). 「공공봉사동기의 영향요인에 대한 분석」, 『한국인사행정학회 2010년 춘계학술대회 발표논문』, pp. 117-137.
- 김호균. (2009). 「지방화 시대의 issue: 지방자치단체에서의 리더십 변인이 조직성과 변인에 미치는 영향: 조직시민 행동을 중심으로」, 『사회과학연구, 35(3)』, pp. 69-103.
- 김호균, & 김정인. (2013). 「일반논문: 미국 NPO 조직에서의 조직공정성, 조직몰입, 조직시민행동간 관계고찰: 교차수준 분석 (cross-level study) 을 중심으로」, 『한국행정학보, 47(2)』, pp. 161-187.

- 김호정. (2001a). 「변혁적 리더십과 전통적 리더십의 관계 및 바람직한 리더십 모형: 공·사조직의 중간관리층을 대상으로」, 『한국정책학회보, 10(3)』, pp. 87-107.
- _____. (2001b). 「변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 공·사조직의 비교」, 『한국행정학보, 35(2)』, pp. 197-216.
- 김환목. (2014). 「한국경호조직의 리더십유형이 심리와 직무만족도에 미치는 영향」, 『한국치안행정논집, 10(4)』, pp. 49-72.
- 권도희, 문병준, & 조철호. (2014). 「변혁적 리더십과 조직유효성의 관계」, 『대한경영학회지, 27(6)』, pp. 881-905.
- 권혁기. (2012). 「변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직성과에 미치는 영향: 자기효능감과 직무만족의 매개효과를 중심으로」, 『경영과 정보연구, 31(2)』, pp. 1-20.
- 금융주, & 송건섭. (2014). 「변혁적, 거래적 리더십이 조직성과에 미치는 영향」, 『한국행정논집, 26(1)』, pp. 54-77.
- 노성민. (2013). 「조직평판이 구성원의 행태에 미치는 영향에 관한 분석」, 『한국 사회와 행정연구, 24(1)』, pp. 193-219.
- 류동웅, & 신진교. (2013). 「연구논문: 변혁적 리더십이 직무만족과 직무성과에 미치는 영향 및 개인특성의 조절효과」, 『인적자원관리연구, 20(2),』, pp. 215-238.
- 류현주, & 이찬. (2013). 「대기업 근로자의 긍정심리자본과 직무특성, 조직특성, CEO 변혁적 리더십의 관계연구 논문을 중심으로」, 『농업교육과 인적 자원개발, 45(3)』, pp. 203-229.
- 문인규, & 박수경. (2009). 「리더십 연구 경향 분석 및 제언: 국내 행정학 분야 연구 논문을 중심으로」, 『사회과학연구, 20(2)』, pp. 21-46.
- 박계홍, & 김종술. (2014). 『변화와 혁신을 위한 리더십』, 경기: 학현사.

- 박신국, & 임상혁. (2014). 「병원 조직의 중간관리자 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구」, 『한일경상논집, 65(단일호)』, pp. 77-103.
- 박영미. (2014). 「경찰관의 성격유형과 조직시민행동 및 조직몰입의 관계분석」, 『한국거버넌스학회보, 21(3)』, pp. 279-295.
- 박영진, 윤지환, & 양재영. (2012). 「여행사 관리자의 변혁적 리더십이 여행사 종사원의 조직시민행동과 직무만족에 미치는 영향」, 『호텔경영학연구, 21(3)』, pp. 153-168.
- 박종필, 박미, & 김형욱. (2015). 「인터넷 웹사이트 운영전략 및 성과 간 관계 연구: 기업의 사회적 책임(CSR)이 조직구성원의 조직몰입 및 생산적 행동에 미치는 영향을 중심으로」, 『품질경영학회, 43(1)』, pp. 67-84.
- 박철민, & 김대원. (2004). 「공정성과 조직시민행동의 행정 서비스 질에 대한 영향분석」, 『한국행정학보, 38(1)』, pp. 115-136.
- 박희욱, & 이준혁. (2014). 「변혁적 리더십과 서번트 리더십이 직무만족, 조직몰입, 서비스품질 및 고객만족에 미치는 영향」, 『호텔경영학연구, 23(2)』, pp. 167-194.
- 배준영. (2012). 「다국적기업 자회사 인력 현지화의 선행요인과 결과」, 『국제경영리뷰, 16(4)』, pp. 1-36.
- 신용석, 정은경, & 김정우. (2014). 「노인장기요양기관의 변혁적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향: 요양보호사의 임파워먼트 매개효과를 중심으로」, 『한국사회복지학, 66(3)』, pp. 75-99.
- 신호식, & 윤대근. (2013). 「해양경찰 함장의 변혁적 리더십이 승조원의 직무만족에 미치는 영향」, 『해양환경안전학회지, 19(1)』, pp. 23-30.
- 신황용, & 이희선. (2012). 「공공조직 조직성과의 결정요인에 관한 연구: 공직동기, 신분불안, 직무만족을 중심으로」, 『행정논총, 50(1)』, pp.

1-35.

- _____. (2015). 「변혁적 리더십, 리더신뢰와 조직시민행동 간의 구조적 관계」, 『한국공공관리학보』, 29(1), pp. 1-28.
- 송지준. (2008). 『논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법』, 과주: 21세기사.
- 이경순, & 노진형. (2013). 「유아교육기관 원장의 변혁적 리더십이 교사 효능감과 직무만족에 미치는 영향」, 『육아지원연구』, 8(1), pp. 269-284.
- 이근주. (2005). 「공사부문 종사자간 동기요인의 차이 분석: PSM을 활용하여」, 『한국행정연구』, 14(2), pp. 71-99.
- 이동수, & 박희서. (2008). 「지방공무원의 직무요인이 직무태도와 조직시민행동에 미친 영향」, 『한국행정논집』, 20(4), pp. 1231-1252.
- 이명진. (2010). 「공직 동기 이론에 대한 비판적 고찰: 한국 공무원의 직업선택 동기를 중심으로」, 『서울행정학회 학술대회 발표논문집』, pp. 569-582.
- 이사빈, & 이수영. (2014). 「공직봉사동기와 보수만족도가 경찰 직무만족도에 미치는 영향: 경찰조직 내 사회적 지지의 조절효과를 중심으로」, 『한국인사행정학회보』, 13(3), pp. 23-55.
- 이수광. (2010). 「변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향과 과정에 관한 연구: 자기 효능감과 공정성 지각의 매개효과를 중심으로」, 『관광연구저널』, 24(1), pp. 21-34.
- 이영균. (2015). 『조직관리론』, 서울: (주)박영사.
- 이영균. (2014). 「경찰공무원의 공공봉사동기가 조직성과에 미치는 영향 연구」, 『한국경찰연구』, 13(3), pp. 211-238.
- 이영균, & 김영태. (2014). 「노인요양시설장의 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향연구」, 『한국공공관리학보』, 28(2), pp. 1-33.

- 이성복. (2014). 「초임교사가 지각한 원장의 변혁적 리더십, 직무스트레스, 교사효능감이 직무만족도에 미치는 영향」, 『미래유아교육학회지, 21(3)』, pp. 317-337.
- 이창원. (1994). 「리더의 행동이 과업집단 효과성에 미치는 영향에 관한 현장실험」, 『한국행정학보, 28(1)』, pp. 201-202.
- _____. (2000). 「지방자치단체의 계층이 단체장의 리더십 행태와 그 효과성에 미치는 영향」, 『한국행정학보, 34(2)』, pp. 139-160.
- _____. (2003). 「Effects of Specific Leader Behaviors on Work Group Effectiveness: A Field Experiment in a Korean Civil Organization」, 『한국정책과학회보, 7(3)』, pp. 481-504.
- _____. (2005). 「변혁적 리더십이론의 개념적·방법론적 문제에 대한 검토」, 『한국행정논집, 17(4)』, pp. 1035-1061.
- 이창원, 김호정, 박희봉, & Adler. (2003). 「지방자치단체장들의 변혁적 리더십과 리더십 효과성: 한국과 뉴질랜드 단체장들의 비교」, 『한국행정학보, 37(1)』, pp. 19-36.
- 이창원, & 정법권. (2008). 「단체장의 리더십이 부하의 조직시민행동에 미치는 영향에 있어 신뢰의 매개역할」, 『정책분석평가학회보, 18(1)』, pp. 1-30.
- 이창원, 최창현, & 최천근. (2012). 『새조직론』, 서울: 대영문화사
- 이혜윤. (2013). 「공공기관 종사자들의 공공봉사동기(PSM)와 직무동기요인이 직무만족에 미치는 영향」, 이화여자대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이혜윤, & 이근주. (2013). 「공공봉사동기 (PSM) 와 직무동기요인이 직무만족에 미치는 영향: 공기업과 준정부기관의 종사자들을 중심으로」, 『한국정책학회 춘계학술발표논문집, 2013(단일호)』, pp. 881-911.
- 이혜진, & 이창원. (2011). 「사회복지관장의 리더십 유형이 종사자의 조직몰

- 입에 미치는 영향에 관한 연구: 복지관장 감성지능의 조절효과를 중심으로」, 『한국정책학회, 20(1)』, pp. 213-243.
- 임영제, & 이창원. (2008). 「변혁적 리더십의 연구경향분석과 과제」, 『한국조직학회보, 5(3)』, pp. 199-228.
- 임창희. (2014). 『조직행동』, 서울: 비앤엠북스.
- 오철호, 김미경, 이명석, & 우윤석. (2013). 「정부 3.0의 이론적 배경 및 조직의 변화관리에 대한 연구」, 『행정자치부 연구과제』
- 오화선, & 박성민. (2014). 「공직봉사동기가 직무만족에 미치는 영향력 분석: 개인-조직 적합성 및 개인-직무 적합성의 매개효과를 중심으로」, 『한국정책학회 춘계학술발표논문집, 2014(단일호)』, pp. 231-258.
- 유병홍, & 정홍준. (2013). 「공기업구성원의 고용안정 인지가 직무태도에 미치는 영향: 공공서비스동기의 매개효과」, 『조직과 인사관리연구, 37(1)』, pp. 81-115.
- 유재두. (2013). 「경찰 공무원의 LMX (리더-구성원 교환관계)와 조직시민행동 관계」, 『경찰학논총, 8(2)』, pp. 7-31.
- 윤영채, & 이광순. (2009). 「조직시민행동의 선행요인과 성과평가에 미치는 영향」, 『행정논총, 47(1)』, pp. 209-232.
- 정윤길, & 이규만. (2013). 「지방공무원의 심리적 계약위반이 조직냉소주의와 역할 외 행동에 미치는 영향」, 『한국지방자치학회보, 25(1)』, pp. 171-192.
- 정종원. (2013). 「조직 내 갈등이 조직시민행동 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구」, 『한국사회와 행정연구, 24(2)』, pp. 461-482.
- 정종원, & 이동영. (2012). 「조직 내 정치에 관한 탐색적 연구」, 『한국공공관리학보, 26(3)』, pp. 261-289.

- 정혜란. (2014). 「변혁적리더십이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향-팔로어십의 조절효과를 중심으로」, 『관광경영연구, 58(단일호)』, pp. 277-298.
- 진종순, & 남태우. (2014). 「직무탈진감, 공공서비스동기와 직무만족: 해양경찰파출소와 출장소를 중심으로」, 『한국행정논집, 26(2)』, pp. 355-377.
- 진종순, & 왕홍파. (2014). 「리더십과 직무만족, 그리고 조직몰입: 한국과 중국의 지방정부를 중심으로」, 『지방정부연구, 18(2)』, pp. 57-83.
- 조광래, & 이홍재. (2014). 「서비스 대응성에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 경찰공무원의 리더십과 직무만족을 중심으로」, 『지방정부연구, 18(2)』, pp. 455-477.
- 조혜승, & 문명재. (2013). 「지방자치단체 통합으로 인한 갈등이 공공서비스동기와조직 효과성에 미치는 영향」, 『한국행정학보, 47(4)』.
- 주재진. (2012). 「일반논문: 경찰공무원의 신뢰형성요인, 신뢰 및 조직효과성간의 관계에 관한 연구」, 『한국경찰학회보, 32(단일호)』, pp. 149-180.
- 차종석. (2013). 「기업의 사회적 책임(CSR)이 친사회적 행동(Prosocial Behavior)에 미치는 영향」, 『대한경영학회, 26(3)』, pp. 529-548.
- 채서일. (2010). 『사회과학조사방법론』, 서울: 비앤엠북스.
- 최무현, & 조창현. (2013). 「공무원의 공공봉사동기와 직무태도에 대한 실증적 연구: 직무만족과 조직몰입을 중심으로」, 『지방정부연구, 17(1)』, pp. 343-366.
- 최충식, 안종태, & 김정원. (2007). 「변혁적 리더십, 거래적 리더십, 임파워먼트 및 조직시민행동의 다차원 관계: 임파워먼트의 조절효과 검증」, 『대한경영학회, 20(3)』, pp. 1243-1267.

- 태동원, 한은하, & 김근식. (2013). 「조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구:사회복지조직을 중심으로」, 『한국자치행정학보, 27(2)』, pp. 261-283.
- 하상균. (2013). 「해양경찰공무원의 공공서비스동기(PSM)와 직무만족, 조직몰입과의 영향관계」, 『사회과학연구, 20(3)』, pp. 180-203.
- 한에스더, 이근주. (2012). 「조직경험과 업무특성이 PSM(공공봉사동기)에 미치는 영향에 대한 분석」, 『행정논총, 50(2)』, pp. 89-112.
- 한봉주. (2010). 「조직문화와 리더십이 구성원의 행태에 미치는 영향 연구」, 『한국행정연구, 19(1)』, pp. 201-240.
- 한태천. (2013). 「한국 행정학적 관점에서 이루어진 리더십 연구경향 분석」, 『한국행정논집, 25(3)』, pp. 911-932.
- 허준. (2013). 『허준의 쉽게 따라하는 Amos 구조방정식 모형. 고급편』, 서울: 한나래출판사.

2. 국외문헌

- Abid, H. R., Gulzar, A., & Hussain, W. (2015). The impact of servant leadership on organizational citizenship behaviors with the mediating role of trust and moderating role of group cohesiveness; A Study of public Sector of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(3), 234-242.
- Bacharach, S. B.(1989). Organizational Theories: Some criteria for evaluation. *Academy of Management Review*, 14(4), 496-515.
- Barbuto, J. E., & Burbach, M. E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *The Journal of social psychology*, 146(1), 51-64.

- Barling, J., Werber, T., & Kelloway, E. K.(1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827–832
- Barnard, C.(1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bass, B. M.(1985a). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*. NY: *Academy of Leadership*.
- _____.(1985b). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press; Collier Macmillan.
- _____.(1990). From transactional to transformational Leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31
- _____.(1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32
- Bass, B. M., & Bass, R.(2008). *The Bass Handbook of Leadership Theory, Research,& Managerial Applications*(4th ed).New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.(1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Consulting Psychologists Press.
- _____.(1993). Transformational Leadership: A response to critiques.
- Bateman, T. S., & Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee

- “citizenship“. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595.
- Bolino, M. C., Hsiung, H. H., Harvey, J., & LePine, J. A. (2015). “Well, I’m tired of tryin’!” Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56.
- Borman, W. C., White, L. A., & Dorsey, D. W. (1995). Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 168.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle Blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413–439.
- Brewer, G. A., Selden, S. C., Facer, I. I., & Rex, L. (2000). Individual conceptions of public service motivation. *Public administration review*, 60(3), 254–264.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11(4), 710–725.
- Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees?. *The American Review of Public Administration*, 38(2), 149–166.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Burton, J. P., Sablinski, C. J., & Sekiguchi, T. (2008). Linking justice, performance, and citizenship via leader-member exchange. *Journal of Business and Psychology*, 23(1–2), 51–61.
- Caillier, J. G. (2013). Transformational leadership and whistle-blowing attitudes: Is this relationship mediated by organizational

commitment and public service motivation. *The American Review of Public Administration*, 0275074013515299.

_____. (2014). Toward a Better Understanding of the Relationship Between Transformational Leadership, Public Service Motivation, Mission Valence, and Employee. *Public Personnel Management*, 43(2), 218–239

Campbell, J. W., & Im T.(2015). PSM and Turnover Intention in Public Organizations: Does Change–Oriented Organizational Citizenship Behavior Play a Role?. *Review of Public Personnel Administration*, 1–24

Carter, M. Z., Mossholder, K. W., Feild, H. S., & Armenakis, A. A.(2014). Transformational leadership, interactional justice, and organizational citizenship behavior: the effects of racial and gender dissimilarity between supervisors and subordinates. *Group & Organization Management*, 39(6), 691–719

Crewson, P. E. (1997). Public–service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of public administration research and theory*, 7(4), 499–518.

Demir, K. (2015). Teachers' Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Identification in Public and Private Preschools. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 174, 1176–1182.

Eliophotou Menon, M. (2014). The relationship between transformational leadership, perceived leader effectiveness and teachers' job satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 52(4), 509–528.

Frederickson, H. George and David K. Hart.(1985). The Public Service

- and the Patriotism of Benevolence. *Public Administration Review*, 547–553.
- Gillet, N., & Vandenberghe, C. (2014). Transformational leadership and organizational commitment: The mediating role of job characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 321–347.
- Guay, R.P., & Choi, D. (2015). To whom does transformational leadership matter more ? An examination of neurotic and introverted followers and their organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 851–862
- Hardy, L., Arthur, C. A., Jones, G., Shariff, A., Munnoch, K., Isaccs, I., & Allsopp, A. J. (2010). The relationship between transformational leadership behaviors, psychological, and training outcomes in elite military recruits. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 20–32.
- Herman, H. M., & Chiu, W. C. (2014). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *Journal of Business Research*, 67(1), 2827–2835.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain: A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555–566.
- Houston, D. J. (2000). Public–service motivation: A multivariate test. *Journal of public administration research and theory*, 10(4), 713–728.
- _____. (2006). Walking the walk of public service motivation: public employees and charitable gifts of time, blood, and money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 67–86
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader–member

- exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(1), 269.
- Joo, B. K. B., & Lim, T. (2013). Transformational leadership and career satisfaction: the mediating role of psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1548051813484359.
- Jørgensen, T. B., & Bozeman B.(2007). Public values an inventory. *Administration & Society*, 39(3), 354–381.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1135–1156.
- Katz, D.(1964). The motivational basis of organizational behavior, *Behavioral Science*, 9, 131–133
- Katz, D., & Kahn, R. L.(1966). *The social psychology of organizations*. New York, NY: Wiley.
- Kim, H. (2012). Transformational leadership and organisational citizenship behavior in the public sector in South Korea: the mediating role of affective commitment. *Local Government Studies*, 38(6), 867–892.
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 15(2), 245–261.
- _____. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International journal of manpower*, 27(8), 722–740.
- _____. (2009a). Revising Perry's Measurement Scale of Public Service Motivation. *American Review of Public Administration*, 39,

149–163.

- _____. (2009b). Testing the structure of public service motivation in Korea: A research note. *Journal of public administration research and theory*, 19(4), 839–851.
- Kim, S., & Vandenabeele, W.(2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *Public Administration Review*, 70(5), 701–709
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Anderson, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Palidauskaite, J., Pedersen, L. H., Perry, J. L., Ritz, A., Taylor, J. & Vivo, P. D. (2013). Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79–102.
- Knoke, D. & Wright–Isak, C. (1982). Individual Motives and Organizational Incentive System. *Research in the Sociology of Organizations*, 1(2), 209–254.
- Krogsgaard, J. A., Thomsen, P., & Andersen, L. B.(2014). Only If We Agree? How Value Conflicts Moderate the Relationship, between Transformational Leadership and Public Service Motivation. *International Journal of Public Administration*, 37(12), 895–907
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of applied psychology*, 87(1), 131.
- LePine, J. A., Erez, A. & Johnson, D. E.(2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta–analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1),

52–65.

- Liang, Y. W. (2012). The relationships among work values, burnout, and organizational citizenship behaviors: A study from hotel front–line service employees in Taiwan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(2), 251–268.
- Liu, B., Tang, T. L. P., & Yang, K. (2015). When Does Public Service Motivation Fuel the Job Satisfaction Fire? The Joint Moderation of Person–Organization Fit and Needs–Supplies Fit. *Public Management Review*, 17(6), 876–900.
- Liu, B., Yang, K., & Yu, W. (2014). Work–Related Stressors and Health–Related Outcomes in Public Service Examining the Role of Public Service Motivation. *The American Review of Public Administration*, 0275074014524298.
- Majid, E. A., & Cohen, A. (2015). The role of values and leadership style in developing OCB among Arab teachers in Israel. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 308–327.
- Moynihan, D. P., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2009, June). Pulling the levers: Leadership, public service motivation and mission valence. In *International Public Service Motivation Research Conference, June* (pp. 7–9).
- Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America Does Public Service Motivation Make a Difference?. *Review of public personnel administration*, 19(4), 5–16.
- Nahum–Shani, I. & Somech, A. (2011). Leadership, OCB and individual differences: Idiocentrism and allocentrism as moderator of the relationship between transformational and transactional leadership and OCB. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 353–366.

- Nasra, M. A., & Heilbrunn, S. (2015). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior in the Arab Educational System in Israel The Impact of Trust and Job Satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 1741143214549975
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E.(2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145–177
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- _____.(1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97.
- Park, S. M. & Rainey, H. G.(2008). Leadership and public service motivation in U.S. federal agencies. *International Public Management Journal*, 11(1), 109–142
- Parry, K. W., & Sinha, P. (2005). Researching the trainability of transformational organizational leadership. *Human Resources Development International*, 8(2), 165–183
- Perry, J. L., & Wise, L. R.(1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373.
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5–22.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (Eds.). (2008). *Motivation in public management: The call of public service: The call of public service*. OUP Oxford.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W.H.(1996). Transformational leadership behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*. 22(2), 259–298.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual–and organizational–level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta–analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122.
- Rainey, Hal G.(1982). Reward Preference among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic. *The American Review of Public Administration* 16(4), 288–302.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 9(1), 1–32.
- Ritz, A., Giauque, D., Varone, F., & Anderfuhren–Biget, S.(2014). From leadership to citizenship behavior in public organizations: when value matter. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 128–152.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–662.
- Srithongrun, A. (2011). The causal relationships among transformational leadership, organizational commitment, and employee effectiveness. *International Journal of Public Administration*, 34(6), 376–388.

- Stogdill, R. M.(1974). *Handbook of Leadership : A survey of theory and research*, New York: Free Press.
- Tesfaw, T. A. (2014). The relationship between transformational leadership and job satisfaction The case of government secondary school teachers in Ethiopia. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(6), 903–918.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A.(1986). *The transformational Leader*, New York: John Wiley.
- Top, M., Tarcan, M., Tekingündüz, S., & Hikmet, N. (2013). An analysis of relationships among transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in two Turkish hospitals. *The International journal of health planning and management*, 28(3), e217–e241.
- Tsui–Hsu Tsai, T., & Jing Lin, A. (2014). Do psychological contract and organizational citizenship behavior affect organizational performance in non–profit organizations?. *Chinese Management Studies*, 8(3), 397–417.
- Tyssen, A. K., Wald, A., & Heidenreich, S. (2014). Leadership in the Context of Temporary Organizations A Study on the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Followers' Commitment in Projects. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 376–393.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public management review*, 9(4), 545–556
- _____. (2008). Government calling: Public service motivation

- as an element in selecting government as an employer of choice. *Public administration*, 86(4), 1089–1105.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Einstein, W. O. (1987). Leadership and outcomes of performance appraisal processes. *Journal of occupational psychology*, 60(3), 177–186.
- Walz, S. M., & Niehoff, B. P. (2000). Organizational citizenship behaviors: Their relationship to organizational effectiveness. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(3), 301–319.
- Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader–member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420–432.
- Wang, X., Ma, L., & Zhang, M. (2014). Transformational leadership and agency workers' organizational commitment: The mediating effect of organizational justice and job characteristics. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(1), 25–36.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. N.Y.: The Free Press.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in–role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601–617.
- W. Liguori, E., D. McLarty, B., & Muldoon, J. (2013). The moderating effect of perceived job characteristics on the proactive personality–organizational citizenship behavior relationship. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(8), 724–740.

- Wright, B. E., Moynihan D. P., & Pandey S. K. (2012). Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206–215.
- Wright B. E.(2007). Public Service and Motivation: Does Mission Matter?. *Public administration review*, 67(1), 54–64
- Yammarino, F. J.(1993). Transforming leadership studies: Bernard Bass' Leadership and Performance Beyond Expectation, *Leadership Quarterly*, 4(3), 379–382.
- Yang, M. L. (2012). Transformational leadership and Taiwanese public relations practitioners' job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 40(1), 31–46.
- Yukl, G.(2013). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

【부 록】

ID			
----	--	--	--

설 문 지

안녕하십니까?

바쁘신 중에 귀중한 시간을 할애하여 주셔서 감사드립니다.

본 설문지는 저의 박사학위논문연구의 일부분으로서 공공봉사동기를 매개로하여 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하기 위해 작성된 설문지입니다

본 설문조사의 설문내용 및 개인신상정보는 통계법 제13조(비밀의 보호 등)와 제14조(통계작성사무종사자등의 의무)에 의해 비밀이 철저히 보장됨을 알려드리며, 응답해 주신 내용은 학술적인 연구 자료로만 사용할 것을 약속드립니다.

바쁘신 가운데도 본 설문에 응답하여 주신 점 감사드리며, 귀하와 가정에 행복이 늘 가득하시길 기원 합니다

감사합니다.

2015년 7월

한성대학교 대학원 행정학과

지도교수 : 이 창 원

연구자 : 류 중 용 (박사과정)

연 락 처 :

※ 작성요령

1. 각 설문 문항에 정답이 있는 것은 아닙니다. 각 문항에 대해 읽고 난 직후의 느낌이나 생각을 솔직하게 응답하시면 됩니다.
2. 따라서, 일반적으로 바람직하다고 생각되시는 것으로 응답하는 것이 아니라, 귀하의 실제 느낌이나 생각을 사실 그대로 응답 해주십시오.

1. 다음은 귀하가 소속해 있는 부서의 직속상사의 리더십유형에 관한 기술입니다. 현재 귀하 부서의 직속상사가 아래 각 문항의 행동들을 얼마나 자주 보이는가에 관하여 해당번호에 ○표 해 주시기 바랍니다.

	문 항	전 혀 아니다	아니다	그 저 그렇다	그렇다	매 우 그렇다
1	나의 상사는 내가 노력하는 만큼, 나를 지원해 준다.	1	2	3	4	5
2	나의 상사는 기본적으로 중요한 가정들이 과연 적절한가 다시 검토한다.	1	2	3	4	5
3	나의 상사는 문제들이 심각해질 때 까지는 관여하지 않는다.	1	2	3	4	5
4	나의 상사는 변칙, 실수, 예외, 그리고 기준에서의 이탈에 주로 초점을 둔다.	1	2	3	4	5
5	나의 상사는 중요한 사건이 발생했을 때에, 그것에 관여되는 것을 회피한다.	1	2	3	4	5
6	나의 상사는 자신의 가장 중요한 가치 관과 신념에 대하여 이야기 한다.	1	2	3	4	5
7	나의 상사는 도움이 필요하여 찾을 때 자리에 없다.	1	2	3	4	5
8	나의 상사는 문제를 해결할 때, 다른 관점들에서도 보려고 한다.	1	2	3	4	5
9	나의 상사는 미래에 대하여 낙관적으로 이야기 한다.	1	2	3	4	5
10	나의 상사는 같이 일할 때, 나에게 자 공심을 심어준다.	1	2	3	4	5
11	나의 상사는 담당자와 업무 목표 달성에 대하여 구체적으로 의논한다.	1	2	3	4	5

	문 항	전 혀 아니다	아니다	그 저 그렇다	그렇다	매 우 그렇다
12	나의 상사는 일들이 나쁘게 꼬여갈 때까지는 행동을 취하지 않는다.	1	2	3	4	5
13	나의 상사는 무엇을 달성해야 할 것인지에 대해서 열성적으로 이야기 한다.	1	2	3	4	5
14	나의 상사는 강한 목적의식을 가지는 것의 중요성에 대해 이야기 한다.	1	2	3	4	5
15	나의 상사는 나와 부하동료를 가르치고 코치하는 데에 시간을 할애한다.	1	2	3	4	5
16	나의 상사는 목표달성시에 그 보상이 무엇인지 명확히 해준다.	1	2	3	4	5
17	나의 상사는 문제가 없으면 현 상황을 계속 유지해 나가야 한다고 굳게 믿고 있다.	1	2	3	4	5
18	나의 상사는 조직의 이익을 위하여는 자신의 이익을 희생한다.	1	2	3	4	5
19	나의 상사는 단지 조직의 일원으로 보다는, 하나의 개인으로서 나를 대해 준다.	1	2	3	4	5
20	나의 상사는 문제가 만성적으로 되어야 비로소 행동을 취한다.	1	2	3	4	5
21	나의 상사는 존경하게끔 행동한다.	1	2	3	4	5
22	나의 상사는 실수나, 불만이나, 실패에 관한 사항을 처리하는 데 모든 주의를 기울인다.	1	2	3	4	5
23	나의 상사는 어떤 결정에 따르는 도덕적, 윤리적 결과를 고려한다.	1	2	3	4	5
24	나의 상사는 모든 실수들의 원인, 과정, 현상태등을 파악하고 있다.	1	2	3	4	5
25	나의 상사는 힘과 자신감을 피력한다.	1	2	3	4	5
26	나의 상사는 하는 일의 미래에 대한 비전을 명확하게 알려준다.	1	2	3	4	5

	문 항	전 혀 아니다	아니다	그 저 그렇다	그렇다	매 우 그렇다
27	나의 상사는 업무 기준에 못 미치는 것 에 대해만 관심을 집중한다.	1	2	3	4	5
28	나의 상사는 결정을 내리는 것을 회피 한다.	1	2	3	4	5
29	나의 상사는 나에게 남들과 다른 욕구 및 능력과 야망이 있음을 고려한다.	1	2	3	4	5
30	나의 상사는 나로 하여금 문제를 다양 한 관점에서 보게끔 한다.	1	2	3	4	5
31	나의 상사는 나의 장점을 개발하도록 도와준다.	1	2	3	4	5
32	나의 상사는 어떻게 임무를 완성하는 지에 대해 새로운 길을 제시하여 준다.	1	2	3	4	5
33	나의 상사는 급한 문제에 대해 답하는 것을 미룬다.	1	2	3	4	5
34	나의 상사는 임무에 대해 공동체적 사 명감을 갖는 것이 중요하다고 강조한 다.	1	2	3	4	5
35	나의 상사는 내가 기대를 충족시켰을 때, 만족감을 표현한다.	1	2	3	4	5
36	나의 상사는 목표달성에의 자신감을 표 현한다.	1	2	3	4	5

2. 다음은 귀하의 평소 생각과 경험에 대한 내용입니다. 귀하의 경험과 생각에 일치되는 칸에 ○표 해 주시기 바랍니다.

	문 항	전 혀 아니다	아니다	그 저 그렇다	그렇다	매 우 그렇다
1	지역사회에 도움을 주는 활동에 참여하는 사람들을 존경한다.	1	2	3	4	5
2	내가 사회문제를 해결하려는 활동에 동참하는 것은 매우 중요하다.	1	2	3	4	5
3	의미 있는 공공봉사는 나에게 매우 중요하다.	1	2	3	4	5
4	내가 공공선(公共善)을 위해 기여하는 것은 매우 중요하다.	1	2	3	4	5
5	시민에게 동등한 기회를 제공하는 것은 매우 중요하다.	1	2	3	4	5
6	시민들이 행정서비스가 지속적으로 제공될 것이라고 믿는 것이 중요하다.	1	2	3	4	5
7	공공정책을 만들 때에는 미래세대의 이익도 고려하는 게 중요하다.	1	2	3	4	5
8	윤리적으로 행동하는 것은 공무원에게 필수적이다.	1	2	3	4	5
9	사회적 약자의 어려운 처지를 보면 동정심을 느낀다.	1	2	3	4	5
10	어려움에 직면한 사람들을 보면 안타까운 마음이 든다.	1	2	3	4	5
11	부당하게 대우 받는 사람들을 보면 매우 화가 난다.	1	2	3	4	5
12	다른 사람들의 복지를 고려하는 것은 매우 중요하다.	1	2	3	4	5
13	사회를 위해 나 자신의 희생을 감수할 준비가 되어 있다.	1	2	3	4	5
14	나 자신보다 시민으로서의 의무를 우선시해야 한다.	1	2	3	4	5
15	나는 사회를 위해 개인적인 손실도 기꺼이 수용할 수 있다.	1	2	3	4	5
16	비록 내가 비용을 지불하게 되더라도, 가난한 사람들을 돕기 위한 좋은 계획에 찬성한다.	1	2	3	4	5

3. 다음은 귀하의 평소 생각과 경험에 대한 내용입니다. 귀하의 경험과 생각에 일치되는 칸에 ○표 해 주시기 바랍니다.

	문 항	전 혀 아니다	아니다	그 저 그렇다	그렇다	매 우 그렇다
1	나는 결근했던 동료들 도와서 업무에 차질이 없게 해준다.	1	2	3	4	5
2	나는 직무와 관련된 문제를 가진 동료들 돕기 위하여 기꺼이 시간을 할애한다.	1	2	3	4	5
3	나는 휴무일을 바꾸어 달라는 동료의 요구를 들어주기 위해 근무일정을 조정하기도 한다.	1	2	3	4	5
4	나는 신규 임용자들이 부서에 잘 적응할 수 있도록 노력한다.	1	2	3	4	5
5	나는 공적, 사적으로 가장 지쳐있는 상황에서도, 동료에 대하여 진심어린 관심과 호의를 보여준다.	1	2	3	4	5
6	나는 업무나 혹은 업무 외적인 문제들을 가지고 있는 동료들 돕기 위해 시간을 할애한다.	1	2	3	4	5
7	나는 업무 수행중인 동료들 도와준다.	1	2	3	4	5
8	나는 동료의 일을 돕기 위해 나의 인적 재산(물건, 금전, 지식 등)을 나눠준다.	1	2	3	4	5
9	나는 의무사항이 아니어도, 조직의 이미지에 도움이 되는 행사에 참석한다.	1	2	3	4	5
10	나는 조직의 발전에 많은 관심을 지니고 있다.	1	2	3	4	5
11	나는 다른 직원들이 조직을 비판할 때, 조직 편을 든다.	1	2	3	4	5
12	나는 다른 사람들 앞에서 조직을 대표할 때, 자부심을 보여준다.	1	2	3	4	5
13	나는 조직의 운영을 개선시키기 위한 아이디어를 제안한다.	1	2	3	4	5
14	나는 조직에 대한 충성심을 표현한다.	1	2	3	4	5
15	나는 잠재적인 문제들로부터 조직을 보호하기 위해 일련의 행동을 취한다.	1	2	3	4	5
16	나는 조직의 이미지에 대하여 우려(걱정)스럽다.	1	2	3	4	5

4. 아래 질문은 귀하 및 귀 부서에 관한 사항입니다. 해당하는 번호에 ○표 해 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은 ?

- ① 남자 ② 여자

2. 귀하의 연령은 ? (만)세

3. 귀하의 학력은 ?

- ① 고졸이하 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원 이상

4. 귀하의 소속은 ?

- ① 중앙행정기관 ② 지방행정기관

5. 귀하의 직급은 ? ()급

6. 귀하의 현재 직군, 직렬, 직류는 ?

() 직군 () 직렬 () 직류
예) 행정 직군/ 교정 직렬/ 보호 직류

7. 귀하의 공무원 입직 당시 채용된 방식은 ?

- ① 공개경쟁채용 ② 특별채용

8. 귀하의 공직 근무연수는? () 년

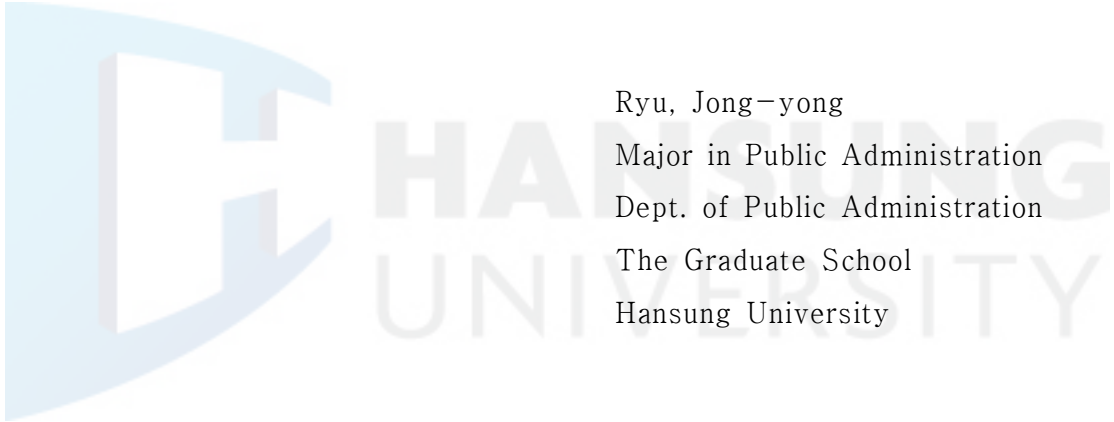
♣ 끝까지 응답해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

귀하와 귀부서의 무궁한 발전을 기원합니다.

감사합니다.

ABSTRACT

Effects of Korean Civil Servants' Transformational Leadership and Transactional Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Focused on the Mediating Effects of Public Service Motivation



Ryu, Jong-yong
Major in Public Administration
Dept. of Public Administration
The Graduate School
Hansung University

This study is about organizational citizenship behavior in Korean public organizations. The purpose of this study is to investigate the direct or indirect effects of transformational leadership and transactional leadership on organizational citizenship behavior, and the mediating role of public service motivation in those effects.

Organizational citizenship behavior is defined as a voluntary action by the members in an organization to effectively achieve the goal of the organization by sacrificing themselves. Particularly for public organizations, it includes civil servants' behavior pursuing the public

interest. The high level of organizational citizenship behavior in public organizations can promote communication and cooperation among civil servants, providing much better qualified public services for citizens in the end. This tells that it is meaningful to investigate the factor that can spread organizational citizenship behavior throughout public organizations.

Based on literature review, this study treats leadership as one of the main factors that influence organizational citizenship behavior. Depending on how civil servants perceive their leadership as transformational or transactional, their organizational citizenship behavior can vary. The study also analyzes the effects of public service motivation that mediate the relationship between leadership and organizational citizenship behavior.

For the analyses, the study gathered the survey data from civil servants in Korean public organizations, who were selected based on the stratified random sampling method. The responses of 865 civil servants were valid for the analyses. The survey was conducted from July to August, 2015.

The data were analyzed using a structural equation modeling. The major empirical results are as follows:

① transformational leadership doesn't have direct effect on organizational citizenship behavior. But, it has indirect positive(+) effect on organizational citizenship behavior;

② transactional leadership doesn't have direct effect on organizational citizenship behavior. But, it has indirect negative(-) effect on organizational citizenship behavior;

③ transformational leadership has positive(+) effect on public service motivation ($\beta=1.110$, $p<.001$);

④ transactional leadership has negative(-) effect on public service

motivation ($\beta = -.628$, $p < .05$);

⑤ public service motivation has positive(+) effect on organizational citizenship behavior ($\beta = .547$, $p < .001$);

⑥ public service motivation has perfect intermediation effect between transformational leadership and organizational citizenship behavior (mediation effect $.607$, $p < .01$);

⑦ public service motivation also has perfect intermediation effect between transactional leadership and organizational citizenship behavior (mediation effect $-.351$, $p < .05$).

Based on the findings, the implications are as follows. First, public service motivation has perfect intermediation effect between transformational leadership, transactional leadership and organizational citizenship behavior. This means that public service motivation plays an important role in bringing about organizational citizenship behavior. It also proves the follower's psychological status in the influences process of transformational leadership. Therefore, it is essential to have more eminent manager's leadership in public organizations in order for the followers to have higher perception of public service motivation. Second, transformational leadership was effective in public organizations as in private organizations. This denies a prejudice that transformational leadership in public sector was not as effective as private sector.

Keywords: organizational citizenship behavior, transformational leadership, transactional leadership, public service motivation, Korean civil servants