

# 서비스 대응성에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 경찰공무원의 리더십과 직무만족을 중심으로\*

조 광 래\*\*

이 흥 재\*\*\*

## 국문요약

본 연구에서는 경찰조직에서 상관의 리더십 유형이 경찰공무원의 직무만족과 서비스 대응성에 미치는 영향을 분석하고 그 함의를 제시하고자 하였다. 이를 위해 서울, 경기, 인천 등 수도권 지역의 지구대와 경찰서에서 근무하고 있는 경찰공무원들을 대상으로 설문조사를 실시하고, 이를 토대로 변혁적 리더십과 거래적 리더십 등 상관의 리더십과 경찰공무원의 직무만족, 그리고 경찰 민원서비스 대응성 간의 구조적 영향관계를 분석하였다. 구조방정식 모형에 의한 가설검증 결과, 변혁적 리더십은 직무만족에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타난 반면 거래적 리더십은 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상관의 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 치안서비스 대응성에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 하지만 거래적 리더십의 경우에는 서비스 대응성에 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 경찰공무원의 직무만족은 치안서비스 대응성에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과를 토대로 본 연구에서는 경찰공무원의 치안 민원서비스 대응성 향상을 위한 이론적·실천적 함의를 제시하였다.

주제어: 서비스 대응성, 직무만족, 변혁적 리더십, 거래적 리더십

## I. 서론

시민의 요구와 선호에 부합하는 행정서비스를 제공해야 한다는 이른바 고객지향적 행정의 구현은 정부조직의 핵심과제중 하나이다. 행정서비스에 대한 시민들의 요구와 기대는 지속적으로 변화한다. 정부에 대한 시민들의 요구와 기대는 행정서비스의 가치와 내용, 그리고 전달방식은 물론 서비스 생산주체인 공직자들의 가치관과 직무에 대한 정체성의 변화를 포함한다. 예를 들어 이전에는 공무원의 업무에 대한 전문지식, 공공가치에 대한 소명의식, 업무에 대한 성실과 몰

\* 본 논문은 2014년 경인행정학회 하계학술대회에서 발표한 논문을 수정·보완한 것입니다.

\*\* 제1저자

\*\*\* 교신저자

입, 건전한 도덕적 통찰력(강인호·백형배, 2007: 278-279; 윤건수·김순희, 2013: 17) 등이 강조되었으나 최근에는 성찰성, 공공성, 민주성 등의 가치와 더불어 대응성, 효과성, 신속성 등이 요구되고 있다.

행정서비스에 대한 변화의 바람은 공공부문 전반에 걸친 보편적인 현상이다. 특히 시민들과 최접점에 위치하고 있는 현장중심 공직자들에 대한 서비스 요구와 기대는 더욱 신속하고도 민감한 대응을 요구한다. 경찰공무원은 시민과의 최접점에서 치안서비스를 제공하는 대표적인 현장중심 공직자라 할 수 있다. 하지만 경찰공무원의 경우 시민과의 적극적 의사소통, 시민의 이해, 그리고 시민이 바라는 치안서비스 제공 등에 있어 많은 부족함이 지적되고 있다(박한호·조호대, 2012: 32). 이에 대한 원인은 다양하게 보고되고 있는데, 이들을 유형화하면 크게 내적인 요인과 외적인 요인으로 구분할 수 있다. 내적으로는 치안업무의 특성으로 인한 경직성, 상하 위계질서의 엄격성과 상관의 리더십, 과중한 업무스트레스와 직무불만, 중앙집권화된 국가경찰체제 하에서 획일적 치안서비스의 제공(Peter Somerville, 2009: 261-277; 박한호·조호대, 2012: 32) 등을 들 수 있다. 외적으로는 경찰공무원이 일반통치권에 근거하여 시민에게 명령·강제하는 권력작용을 수행함에 따라 시민들의 생활전반에 관여한다는 시민들의 거부감, 시민과 경찰의 소통부족, 경찰에 대한 이해 부족(박재풍, 2011: 140-141) 등으로 요약할 수 있다. 치안서비스에 대한 불만은 경찰공무원과 조직에 대한 불신의 원인으로 작용한다. 이러한 측면에서 경찰에 대한 시민들의 신뢰를 회복시키는 것이 무엇보다 중요한 과제이며, 이를 위해서는 치안서비스에 대한 시민들의 만족도 향상이 선행되어야 한다.

치안분야의 서비스 대응성 향상을 위해서는 무엇이 선행되어야 하는가? 이 논문은 치안서비스의 내적 요인에 초점을 맞추고 경찰공무원의 리더십과 직무만족, 그리고 치안서비스 대응성 간의 관계에 주목하고자 한다. 이에 본 논문의 목적은 경찰조직에서 상관의 리더십 유형이 경찰공무원의 직무만족과 치안서비스 대응성에 미치는 영향을 분석하고 그 함의를 제시하는 것이다. 경찰공무원의 직무만족에 영향을 미치는 상관의 리더십 유형은 무엇인지, 치안서비스의 대응성에 영향을 미치는 상관의 리더십 유형은 무엇인지, 그리고 경찰공무원의 직무만족이 치안서비스 대응성에 어떠한 영향을 미치는지 등에 대해 분석하고, 이를 토대로 경찰공무원의 치안서비스 대응성 향상을 위한 이론적·실천적 함의를 제시한다. 이러한 논의는 경찰공무원의 직무만족 향상은 물론 치안서비스 대응성 향상을 위한 효과적인 리더십 전략 등에 관한 유용한 정보를 제공할 수 있을 것으로 기대한다.

## II. 이론적 논의 및 가설설정

### 1. 경찰공무원의 직무와 서비스 대응성

행정서비스의 대응성 개념은 학자들에 의해 다양하게 제시되고 있다). 여기에서는 치안서비스에서의 대응성 개념을 보다 체계적으로 이해하기 위해 경찰공무원의 직무에 대해 우선 논의하

고 치안서비스에 대해 고찰한다. 경찰공무원의 복무 자세를 규정하는 제4조의 제1에서는 “...국민에게 겸손하고 친절하여야 한다”고 규정하고 있다. 이러한 규정은 경찰이 행정행위를 행함에 있어서 민주성, 합법성, 성찰성, 안정성 등의 기본이념은 물론 대응성 차원에서 문제발생에 대해 신속하고 정확한 서비스의 제공을 일차적인 목표로 설정하고 있음을 추론해 볼 수 있다. 물론 치안업무를 수행함에 있어서 문제예방 및 해결차원에서 경찰공무원 자체적인 판단과 필요에 의한 처리는 경찰공무원의 중요한 업무이다. 그럼에도 불구하고 경찰행위는 문제해결 즉, 수리를 요하는 신고에 의한 업무가 대부분이며, 경찰행위의 혜택을 누리는 수혜자 역시, 민원, 신고, 요청 등에 의한 처리를 통해 경찰행위의 전체를 판단하는 것이 현실이다. 이는 경찰공무원의 평가에서도 명확하게 나타난다. 경찰공무원의 양적 자료를 통한 실적 평가, 경찰공무원의 민원처리 업무에 대한 Happy-Call제도<sup>2)</sup> 등이 그것이다. 이러한 맥락에서 경찰행정 또는 치안서비스 대응 능력은 일반 행정업무를 담당하는 조직에 비해 상대적으로 중요하다고 평가할 수 있다.<sup>3)</sup>

현대사회에서의 치안행정은 범집행(law enforcement)과 질서유지기능(order maintenance)과 같은 전통적 기능 외에도 시민들의 편의와 삶의 질 향상을 위한 대민서비스(civil service)로까지 그 범위가 확대되어 가고 있는 추세이다(Langworthy & Travis III, 2003: 312-318; 이황우·이병중, 2006: 12; 이홍재·차용진, 2013: 33). 이러한 변화는 치안행정 기능의 패러다임 전환을 시사한다. 이처럼 치안서비스 분야에서 시민들의 삶의 질에 대한 책임증대와 치안서비스에 대한 시민요구의 양적·질적 증대는 공급자 중심의 치안서비스에서 수요자 중심의 치안서비스로의 변화를 요구하고 있다. 치안서비스 패러다임의 전환은 고객에 대한 경찰공무원의 대응 대상과 초점의 변화를 포함한다. 이와 관련해 박천오(1998)의 관료적 대응성에 관한 논의는 중요한 시사점을 제공한다. 그는 기존의 관료적 대응에 관한 논의들을 정치적 통제모형(political control model)과 전문직업적 책임모형(professional responsibility model), 그리고 소비자 모형(consumer model)으로 구분하고 각 모형에 따른 관료적 책임과 대응성에 대해 논의하고 있다. 정치적 통제모형에 따르면 관료적 대응의 대상과 초점은 선출직 공직자와 이들의 지시에 맞추어 진다. 관료제의 공익대표기능을 인정하는 전문직업적 책임모형에 의하면 관료적 대응은 고객이 제기하는 현재(顯在)적 수요만이 아니라 소극적 고객의 잠재적 수요에 대해서도 허용되어야 하며, 어느 경우나 관료제의 전문가적 판단이 중요함을 주장한다. 하지만 관료제의 시민대표기능을 강조하는 소비자 모형은 시민 또는 고객이 관료적 대응의 대상이며, 이들의 현재(顯在)적 선호와 요구에 초점이

- 1) 학자별로 서비스 대응성에 대한 정의는 매우 다양하다. 김순양·윤기찬(2004)은 요구나 불편 사항에 대한 신속한 해결의 정도를 서비스 대응성으로 정의하고 있으며, 송건섭(2006)은 직원의 자발적 도움의 정도로 정의하고 있다. 또한 이화경(2009)은 차기 교육에의 참여 희망을 서비스 대응성으로 정의하며, 이종열(2011)은 서비스의 만족도, 친절성, 공정성, 신속성을 대응성의 개념에 포함시키고, 박중훈(2001)은 서비스 대응성의 측정을 위한 지표로 접근용이성, 편리성, 신속성, 정확성, 쾌적성, 공정성을 포함하고 있다.
- 2) 경찰 해피콜(Happy-Call)제도는 민원을 제기하였던 민원인들에게 경찰이 직접 전화하여 민원처리 과정의 만족도, 경찰의 친절도, 청렴도, 불편사례 등을 확인하는 제도이다. 기존의 경찰공무원 실적평가에서 질적 자료에 지나치게 치중한 것에 대한 반성과 민원인의 고객만족 향상, 경찰공무원 평가의 양적자료 확보 등을 위해 시행되고 있는 제도이다.
- 3) 물론 단순한 민원 서비스의 능력보다 자체적인 국민의 생명과 재산보호, 사회질서유지 방안을 마련하여 치안행정의 목적을 효율적으로 달성하는 것이 더욱 중요하다고 여겨지나 이와 같은 논의는 본 논의와 다른 맥락의 주제에 이하 생략하고자 한다.

맞추어져야 함을 주장한다(박천오, 1998: 233-239). 이상의 내용과 치안서비스의 특성 등을 종합적으로 고려할 때 수요자 중심의 치안서비스 패러다임에서의 대응성은 소비자 모형에서 주장하는 관료적 대응관점에서 접근할 필요가 있다.

최근 치안서비스에 대한 시민의 요구증가와 변화요구에 따라 관련 연구들도 다수 보고되고 있다. 대부분의 연구들은 경찰서비스에 대한 시민평가나 치안서비스에 대한 시민만족도(Chaurprakobkit & Bartsch, 2001; 김상목·송건섭, 1998; 이황우·이병중, 2006), 치안서비스 품질개선(Donnelly et al., 2006; Dukes et al., 2009; 박선영, 2012; 이홍재·차용진, 2013; 최정택·김성준, 2009)에 관한 것이다. 이들 연구들은 치안서비스에 대한 수요자 즉, 시민들의 평가를 중심으로 고객지향적 치안서비스 실현을 위한 방향과 시사점에 대해 논의하고 있다는 점에서 의미가 있다. 예를 들어 치안서비스에 대한 시민만족도 수준과 이의 향상을 위해 치안서비스가 어떠한 방향으로 개선되어야 하는지에 대한 실마리를 제공하기 때문이다. 하지만 경찰공무원들의 서비스 대응수준은 어떠한지, 경찰공무원들의 치안서비스 대응성의 결정요인은 무엇인지, 치안서비스 대응성 향상을 위해 어떠한 조직관리 전략이 필요한지 등에 대한 시사점을 제공하기에는 한계가 있다.

치안서비스 대응성을 논의하기 전에 대응성에 관한 논의가 선행되어야 할 것이다. 주로 효율성과 생산성의 측면에 초점을 두고 대응성을 논의하는 민간조직과는 달리 행정서비스 측면에서 대응성은 민주성에 대한 관심과 그 궤를 같이 한다고 볼 수 있다(윤주명, 2001)<sup>4)</sup>. Stivers(1994: 365)에 의하면 대응성(responsiveness)이란 “적절하게 또는 호의적이면서 신속하게 대응하거나 반응하는 것”으로 정의하고 있다. 이를 행정학적인 맥락에서 살펴보면, 과정적 측면에서의 대응성은 행정조직 또는 행정가가 변화를 희망하는 국민의 요구에 신속하게 따르는 것을 의미하며(Starling, 1986; 115), 결과적인 측면에서는 국민의 요구와 행정조직 또는 행정가의 반응 간의 일치성(correspondence)을 의미하는 것으로 본다(윤주명, 2001: 144-145). 이러한 맥락에서 경찰조직은 결과적 측면보다는 과정적 측면의 대응성에 초점을 둔다. 과정적 측면의 대응성에 초점을 두고 행정업무를 수행할 경우 결과적 측면의 대응성은 당연하게 달성된다고 볼 수 있다. 물론 우수한 과정적 대응의 결과가 무조건적인 결과적 측면의 대응성을 가져온다고 단정할 수는 없지만 이러한 원리는 일반 행정조직에서도 쉽게 관찰할 수 있는 것으로 볼 수 있다. 일반 행정조직은 행정업무가 경찰업무에 비해 비교적 정형화되어 있으며, 해당 업무를 담당하는 전담 공무원이 존재하고 담당 공무원 상하 간의 유기적 업무의 전달과 상의가 비교적 용이하다. 그러나 경찰조직은 다른 조직에 비해 상하관계가 매우 엄격하다. 민원이나 신고에 대한 대응업무를 신고 받은 경찰공무원이 단독으로 수행해야 하는 경우도 많다. 또한 약 8~12시간 교대근무를 수행하고 있는 경찰공무원의 근무여건상 결과적 측면보다는 과정적 측면의 대응성에 초점을 둘 수밖에 없는 구조에 놓여있다.

이러한 논의들을 종합해 볼 때 치안서비스 대응성은 경찰조직의 업무수행과정에서 외부의 정치적 자극이나 요구에 대한 관료제 반응의 일치도로 정의할 수 있다(Wood & Waterman, 1994:

4) 이와 관련해 윤주명(2001: 143)은 정부에 대한 국민의 욕구를 적절히 만족시키는 것을 주요 내용으로 하는 대응성은 국민이 주도성을 발휘하고 참여함으로써 궁극적으로 국민을 위한 정부를 지향하는 민주주의와 상당부분 중복된다고 언급한 바 있다.

158). 그렇다면 경찰공무원의 서비스 대응성에 영향을 미치는 요인은 무엇인가? 이하에서는 서비스 대응성에 영향을 미치는 요인들에 대해 알아본다.

## 2. 서비스 대응성 영향요인

치안서비스 대응성의 영향요인을 파악하기 위해서는 조직의 내적 측면과 서비스의 요청, 문의, 신청이 발생하는 외적 요인을 모두 고려하여 파악하는 것이 타당하다. 일반적으로 서비스 대응성에 영향을 미치는 요인은 크게 경찰조직의 내적 요인과 외적 요인으로 구분할 수 있다(<표 1> 참조). 내적 요인은 조직적 요인과 개인적 요인으로 세분화할 수 있다. 전자에는 조직이 가지고 있는 시스템, 리더십 등이 포함되며, 후자에는 조직 혹은 환경적 요인에 의해 영향을 받아 형성되는 개인의 가치관, 신념, 직무만족 등이 포함된다.

치안서비스 대응성에 영향을 미치는 외적 요인도 두 가지로 구분될 수 있다. 하나는 환경적 요인으로 급속한 환경의 변화 또는 고객집단의 참여 등에 따라 경찰의 역할과 업무 내용이 변화되면서 나타나는 새로운 서비스 영역의 발생을 의미한다. 다음은 서비스 요구자 개인적 요인으로 이 역시 환경의 변화에 의해 영향을 받을 수 있는 요인 혹은 그렇지 않은 요인이 혼재해 있는 영역으로 파악할 수 있다. 여기에는 치안서비스를 요청하는 요구자, 민원인 등 개인의 가치관, 신념 등이 포함되며, 이러한 요인들은 경찰공무원의 서비스 대응성에 영향을 미칠 수 있다.

<표 1> 서비스 대응성의 영향요인

구분		서비스 대응성 영향요인 <sup>5)</sup>
내적 요인	조직적 요인	시스템, 리더십 등
	개인적 요인	조직구성원 개인의 가치관, 신념, 직무만족 등
외적 요인	환경적 요인	환경의 변화, 고객참여 등
	개인적 요인	서비스 요구자의 가치관, 신념 등

물론 경찰의 치안서비스 대응성에 영향을 미치는 요인은 이외에도 경찰인력의 규모, 전문성의 정도 등 다양하게 나타난다. 최천근(2011)에 따르면 경찰의 성과는 능률성과 대응성의 측면으로 크게 두 가지로 구분할 수 있으며, 이에 영향을 미치는 요인(행정관리 요인)으로 인력규모, 전문성의 정도, 정보기술의 활용, 공식화의 정도, 지역사회 경찰활동, 지역적 차별성을 제시하고 있다. 분석결과를 살펴보면, 경찰인력의 규모, 전문성의 정도, 지역적 차별성이 경찰성과 중 대응성에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 하지만 최천근(2011)의 연구에서 서비스 대응성은 시

5) 연구자는 서비스 대응성에 영향을 미치는 요인을 내부적 요인과 외부적 요인, 내부적 요인은 다시 조직적 요인과 개인적 요인으로 구분하였으며, 외부적 요인은 환경적 요인과 개인적 요인으로 구분하였다. 그러나 이는 연구의 편의성과 이해의 도모를 위한 단편적 구분이며, 명확히 살펴보면, 내부적 요인 중 조직적 요인은 다시 개인적 요인에 영향을 미치며, 외부적 요인 중 환경적 요인은 서비스 요청자의 개인적 요인에 영향을 미치는 관계에 있음을 알 수 있다. 그럼에도 불구하고 <표 1>에서는 그 내용이 생략표기 되었다.

민의 불만제기 건수, 시민만족도, 경찰신뢰도 등으로 평가하고 있다는 점에서 본 연구의 서비스 대응성과는 거리가 있다.

이상의 논의를 토대로 본 연구에서는 치안서비스 대응성의 효과 혹은 성과의 관계를 내부 요인에 초점을 두고 탐색하고자 하며, 그 이유는 다음과 같다. 첫째, 조직 외부에서 발생하는 요청, 수리, 신청 등은 조직 혹은 경찰조직 구성 및 체계의 변화에도 불구하고 끊임없이 발생 가능한 외생변수이다. 이에 대한 관심과 논의가 절대적으로 필요한 것은 사실이나 그 내용이 가지는 복잡성 등의 이유로 연구범위가 지나치게 확대될 수 있기 때문이다. 둘째, 외부 요청에 의한 대민 서비스 발생시 내부적으로 이를 해결하고자 하는 혹은 해결할 수 있는 시스템이나 가치관, 이념 등의 부재는 치안서비스 요구에의 적절한 대응을 어렵게 하는 경우가 종종 발생하기 때문이다. 셋째, 기존 연구에서는 서비스 대응성 혹은 서비스 만족도 등을 분석하는 과정에서 리더십 유형 구분에 따른 상관의 리더십 스타일, 조직구성원의 직무만족도 등 단일변수에만 관심을 가졌다. 그러나 본 연구에서는 조직 내적 요인을 구성하는 조직적, 개인적 요인을 모두 포함하여 보다 명확하고 풍부한 설명을 가능하도록 하며, 서비스 대응성을 요구, 발생시키는 조직 외부환경에 대한 고려보다는 내적 요인에 대한 관심과 논의가 1차적으로 진행되어야 할 것으로 판단되기 때문이다.

### 1) 리더십과 직무만족

Bass(1985)의 연구를 통해 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 정립된 이후 다양한 분야에서 연구가 진행되고 있다. 변혁적 리더십(transformational leadership)은 조직이 가지는 사명과 비전의 강조, 조직구성원 개인이 가지는 관심과 욕구에 대한 배려와 공정한 대우, 이들의 사고방식에 대한 지적(intellectual)인 자극(stimulation), 정보제공 의사결정의 참여 등을 가능하게 함으로써 이들에게 신뢰를 받고, 애정(affection)과 연모(admiration), 충성(loyalty), 존경심(respect)을 느끼도록 하는 리더십을 말한다(House, Wright & Aditya, 1997). Bass(1985)에 의하면 변혁적 리더십은 카리스마(charisma), 개별적 배려(individualized consideration), 그리고 지적 자극(intellectual stimulation)으로 구성된다.

첫째, 카리스마는 변혁적 리더십의 핵심요인으로 조직구성원이 리더에 대해 어떻게 인식하고 행동하는가와 관련된다. 카리스마를 가지는 리더는 조직구성원들에게 조직의 이상과 비전, 그리고 높은 통찰력을 제시한다. 이들은 조직에 대해 사명감을 가지고 있기 때문에 어떠한 문제가 발생하는 경우 조직구성원들에게 강한 자신감과 결단력을 보여준다. 이를 통해 조직구성원들은 리더를 신뢰하고 리더의 이상, 비전, 가치관을 수용하고 지원하게 되며, 리더와 강한 감정적 유대를 형성하게 된다. 둘째, 개별적 배려는 리더가 조직구성원 각각의 발전욕구 및 욕구충족상태를 명확하게 이해하는 것과 관련된 요소이다. 리더는 멘토링(mentoring) 또는 코칭(couching)의 방법 등을 활용하여 개별 조직구성원에 맞는 배려와 욕구자극, 욕구충족을 위한 활동, 잠재력 개발 등을 극대화하려 한다. 개별적 배려의 특성을 가지는 리더는 개인적 기초에서 과업을 할당하고 시범을 보이며 지속적인 피드백을 제공한다(신구범, 1998). 마지막으로 지적 자극은 리더가

조직구성원들에게 창의력과 문제해결을 위한 직관, 논리적 사고방식을 가질 수 있도록 돕는 행위를 포함하는 개념이다. 지적 자극은 리더가 조직구성원에게 일어날 수 있는 현재 혹은 미래의 문제에 대해 의문을 가지도록 돕거나 격려하는 행위 등을 통해서 나타난다. 이러한 지적 자극은 조직구성원 스스로 생각할 수 있는 능력, 스스로 문제를 찾아내어 해결할 수 있는 능력을 배울 수 있도록 한다(Bass et al., 1987).

변혁적 리더십의 카리스마 리더의 특징은 조직구성원이 카리스마 리더와 동일시하려는 감정적 유대를 형성하도록 하여 성공적인 업무수행을 가능하게 한다. 개별적 배려는 리더의 개인적 관심과 학습의 기회제공(멘토링 및 코칭)을 통해 조직구성원 스스로 업무에 대한 자신감을 가지도록 돕는다고 할 수 있다. 마지막으로 지적 자극 역시 기존의 방법 혹은 미래에 생길 수 있는 문제해결 방법에 대해 의문점을 제시하여 조직구성원 스스로 문제를 해결할 수 있는 능력을 개발할 수 있도록 돕는 방식이다.

거래적 리더십(transactional leadership)은 조직구성원과 리더 사이에 교환적 거래가 형성되는 리더십이다. 리더와 조직구성원은 상대방의 힘, 태도, 그리고 제공 가능한 자원으로 서로를 인식하게 된다(Burns, 1978). 거래적 리더십은 크게 두 가지의 구성요소로 나뉠 수 있는데, 첫째는 상황적 보상(contingent reward)이며, 둘째는 예외에 의한 관리(management by exception)이다. 상황적 보상은 리더가 조직구성원들의 직무성과를 높이기 위해 구성원들이 원하는 보상을 주며, 더 많은 보상을 얻기 위해 어떠한 일들을 수행해야 하는가에 대해 명확히 알려주는 것을 의미한다. 업무활동에 대한 적절한 보상은 조직구성원 개인의 발전뿐만 아니라 조직 전체의 발전으로 이어진다. 나아가 개인의 자기 강화와 리더의 효과적인 리더십 증가의 결과로 이어질 수 있다. Keller & Szilagyi(1976)에 따르면 리더에 의한 임금의 인상, 추천, 인정, 그리고 칭찬과 같은 보상이 주어지는 경우 조직구성원들의 기대가 향상될 뿐만 아니라 조직 내에서의 성과도 높아진다. 예외적 관리는 조직구성원이 자신의 업무를 수행할 수 있도록 자율적인 환경을 만들어준다(김정희, 2004).

거래적 리더십의 효과에 대해서는 논란의 여지가 있다. Bass(1985)는 거래적 리더십이 조직을 순조롭고 효율적으로 운영하는데 효과적인 방법이라고 언급한 바 있다. 하지만 French & Bell(1995)은 거래적 리더십이 조직구성원에게 동기를 부여하게 만드는 효과적인 방법은 아니라고 지적한다. 이러한 상반된 주장에도 불구하고 일반적으로 거래적 리더십은 조직구성원과 리더 사이의 보상의 내용과 가치를 명확히 하기 위하여 조직의 목표를 명확하게 이해시킬 수 있으며, 목표의 달성에 대한 명확한 보상이 주어진다는 점에서 가치가 있는 리더십의 유형으로 평가받고 있다.

일반적으로 리더십을 통한 조직구성원과 리더 간의 사회적 작용은 직무만족(job satisfaction)을 형성하는 사회적 과정으로 이어진다. Locke(1976)는 직무만족을 조직구성원 스스로의 업무를 본인이 평가하는 과정에서 발생하는 긍정적 혹은 부정적 감정의 상태인 충족, 만족, 불만족, 좌절 등을 비롯한 심리적 상태로 정의한 바 있다. Smith, Organ & Near(1983)은 조직 내의 개인 스스로 진행하고 있는 모든 업무와 관련하여 호의적, 적대적 감정 상태로 인해 발생하는 태도를 직무만족으로 규정하고 있다. 이처럼 직무만족에 대한 다양한 정의는 연구에 따라 측정변수의 다양성으로

이어지고 있다. 최근에는 직무만족에 대한 접근법이 크게 두 가지로 요약되고 있다(이영면, 2011; 이종수, 2009). 첫째는 직무에 대한 전반적인 만족도에 관심을 가지는 총체적인 접근이며, 둘째는 직무에서의 승진 기회, 보수 등 상이한 단면들에 대한 만족도에 초점을 둔 단면적 접근이다(양재영·정삼권·박영진, 2012). 직무만족에 대한 이상의 논의들을 종합적으로 살펴보면, 직무만족은 조직생활에서 일어날 수 있는 모든 일들이 직무만족에 영향을 미치는 요인이며(Wu & Norman, 2006), 이러한 직무와 관련하여 스스로 느끼는 감정의 상태로 정의할 수 있다.

리더십과 직무만족에 대한 관계를 설명하는 기존의 연구들은 양자 간의 긍정적 상관성에 주목한다. White & Michell(1979)는 조직구성원의 욕구를 높이고, 조직의 방향과 비전을 제시함으로써 직무만족과 조직몰입을 높이는 가장 중요한 요인으로 리더 요인을 지적한 바 있다. 한편 Meyer & Allen(1991)은 리더십 유형에 따라 조직구성원이 느끼는 조직에 대한 만족, 정서적 안정 등이 달라질 수 있음을 강조하였다. 그들은 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 조직구성원의 정서적 안정 및 몰입, 직무만족에 강한 영향력을 미친다고 주장한다. 구체적으로 조직구성원의 직무안정, 만족 등을 높이는 요인 중에서 리더십이 매우 중요하며, 거래적 리더십보다 구성원에 대한 배려와 지적인 자극을 제공하는 변혁적 리더십이 직무만족과 높은 상관성을 가진다는 것이다.

신구범·박봉규·송경수(2002)는 변혁적, 거래적 리더십이 동기부여에 영향을 미치는 과정을 직무만족, 직무몰입을 매개로 하여 설명한 바 있다. 분석결과에서 주목할 만한 것은 거래적 리더십이 동기부여 효과에 미치는 영향에 있어서 간접효과의 크기가 직접효과의 크기보다 높았으며, 직무만족 및 몰입에 유의미한 영향을 미치고 있다는 것이다. 박래훈(1995)의 연구에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 구성요소에 보다 주목하고 있다. 연구결과에 따르면 변혁적 리더십의 구성요소 중 카리스마, 개인적 고려 및 지적자극이 직무만족과 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 거래적 리더십의 구성요소인 상황적 보상 역시 직무만족과 정(+)의 상관관계를 보인다고 보고하였다. 김정희(2004) 역시 승무원 192명을 대상으로 설문한 결과에서 변혁적 리더십 요인 중 지적 자극과 개별적 배려와 거래적 리더십의 상황적 보상, 예외적 관리의 요인이 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다고 보고하였다.

리더십의 유형이 직무만족에 중요한 영향을 미치는 것에 대한 연구는 공공조직에서도 유사한 결과를 보여준다. 김대원·박철민(2012)는 지방공무원을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 조직시민행동을 매개로 구성원들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 실증하였다. 류은영·박형준(2009)은 책임운영기관을 대상으로 변혁적 리더십인 카리스마적 리더십이 내생적 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치고, 거래적 리더십의 상황적 보상이 직무태도에 밀접한 영향을 미친다고 보고하였다. 김호정(2001)은 공조직과 사조직에서의 리더십에 따른 직무만족 비교연구에서 행정조직은 조건적 보상을 중요시하는 거래적 리더십이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친 반면, 사기업은 카리스마, 개별적 배려 등이 포함되는 변혁적 리더십이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 내용을 종합하여 보면 변혁적, 거래적 리더십은 공사조직을 막론하고 구성원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 추론해 볼 수 있다. 그럼에도 불구하고 경찰조직의 리더십



과 구성원들의 직무만족에 관한 연구는 매우 미흡하다. 이상원(2004)은 지방 경찰공무원을 대상으로 경찰서장의 변혁적 리더십(인간존중, 솔선수범, 변화선도, 민주적 관리)이 경찰관의 직무만족도(경찰활동, 경찰조직, 경찰신뢰, 경찰자기개발)에 미치는 영향을 분석한바 있다. 그 결과, 변혁적 리더십의 모든 변수와 직무만족도 간에는 정(+)의 상관관계를 가지고 있으며, 그중에서도 변화선도 요인을 강조하였다. 국내에서 경찰조직의 리더십과 직무만족의 관계를 규명하는 연구가 매우 미흡한 상황에서 긍정적으로 평가할 수 있지만 변혁적 리더십만을 대상으로 하였다는 점은 다소 아쉬운 부분이다.

이에 본 연구는 경찰조직 리더의 리더십의 구분을 이상에서 살펴본 바와 같이 변혁적, 거래적 리더십으로 구분하고 이와 직무만족의 관계를 살펴보고자 하며, 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

<가설1> 변혁적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설2> 거래적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2) 리더십과 서비스 대응성

리더십과 서비스 대응성 간의 관계는 어떠한가? 일반적으로 상관의 리더십은 구성원 행태에 영향을 미치는 요인으로 인식되고 있다. 하지만 리더십과 서비스 대응성 간의 관계에 대한 직접적인 논의는 현재까지 풍부하지 않은 상태이다. 여기에서는 서비스 대응성과 관련된 연구를 통해 리더십과 서비스 대응성 간의 관계를 유추해보고자 한다.

김영환(2003)은 상관의 리더십과 구성원의 조직시민행동, 그리고 서비스 행동으로서의 대응성 간의 관계를 분석하였다. 그의 연구에 따르면 상관의 리더십은 조직시민행동을 매개로 대응성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 상관이 비전을 제시하고 지적 동기유발과 같은 내재적 동기유발을 통해 부하들을 이끌어 나가고, 구성원들이 그들의 노력에 의해 보다 많은 성과를 달성하면 보상이 주어지는 리더십이 구성원들의 대응성 높은 업무수행을 지원할 수 있음을 시사하는 것이다.

한편 행정서비스 대응성의 영향요인과 관련해 이희태(2011)는 공기업의 서비스 질 관리를 위해 기관장의 리더십이 중요함을 강조하였다. 이외에도 몇몇 연구(김기식, 1999; 이희태, 2003; 정승환·이돈희, 2005)에서 기관장의 리더십이 서비스 품질과 상관성이 있음을 보고하고 있다. 서비스 품질과 리더십 간의 관계를 설명하는 연구들의 공통적인 근거는 일반적으로 리더십이 조직의 목표달성에 필요한 인적·물적 자원의 동원 및 조작기능을 수행할 뿐만 아니라 구성원들로 하여 목표달성을 위해 자발적·헌신적 참여를 이끌어 내기 위해 동기를 부여하는 등 중요한 기능을 수행하기 때문이다(김호섭, 2006: 248). 서비스 대응성이 고객지향적 행정의 전제조건 또는 행정서비스 품질의 구성요소라는 점(Parasuraman et al., 1998; 최준호, 1997; 박천오, 1998; 하혜수, 1999; 성도경, 2004; 이종열·범령령, 2010)을 감안할 때, 리더십은 서비스 대응성에 영향을 미칠 것이라는 점을 추론해 볼 수 있다.

이처럼 상관의 리더십이 구성원들의 행동과 상관성이 있다는 논의는 다양한 분야에서 보고되고 있다. 관련 논의들을 종합해 볼 때 변혁적·거래적 리더십은 구성원들의 대응성 높은 서비스 행동과 긍정적인 상관성을 가지고 있음을 예상해 볼 수 있으며, 다음과 같은 가설설정이 가능하다.

<가설3> 변혁적 리더십은 서비스 대응성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설4> 거래적 리더십은 서비스 대응성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3) 직무만족과 서비스 대응성

서비스 대응성에 대한 개념과 관심이 명확하지 못함으로 인해, 직무만족과 서비스 대응성 간의 관계에 관한 선행연구는 현재 거의 없는 상태이다. 따라서 여기에서 역시 직무만족과 서비스 대응성의 관계를 간접적으로 유추해 볼 수 있는 논의를 중심으로 살펴보고자 한다. 직무만족과 서비스 대응성 간의 관계를 유추해 볼 수 있는 논의는 크게 두 가지로 구분된다. 하나는 서비스 대응성 개념을 포함하는 조직성과<sup>6)</sup>와 직무만족 간의 관계를 분석한 연구이며, 다른 하나는 서비스 대응성을 구성하는 다양한 각각의 개념요소들과 직무만족 간의 관계를 분석한 연구이다.

서비스 대응성을 포함하는 조직성과와 직무만족의 관계를 분석한 연구를 살펴보면 다음과 같다. 김찬중·조준희(2013)는 조직의 윤리경영과 조직성과 간의 관계 분석에서 매개변수인 직무만족은 조직의 성과를 향상시키는 매우 중요한 요인이라고 지적하였다. 신황용·이희선(2012)은 20개 공공기관을 대상으로 하는 연구에서 직무만족은 조직성과에 정(+)의 영향을 미치고, 공직동기는 직무만족과 조직성과에 정(+)의 영향을, 신분불안은 직무만족과 조직성과에 각각 부(-)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이영안·이홍재(2009) 역시 직무만족과 조직성과의 관계가 정(+)의 관계임을 중앙행정기관의 공무원들을 대상으로 하는 연구에서 밝히고 있으며, Greenberg(2005) 또한 직무에 대한 동기부여와 이를 통한 만족이 조직구성원의 근무의욕을 높이는 등 직무에 대한 목표와 관심을 높여 성과를 향상시킨다고 언급한 바 있다. 이상의 연구결과와 같이 직무만족은 조직성과를 높이는 역할을 담당한다고 볼 수 있으며, 이와 반대로 직무만족의 저하는 단순히 조직성과의 저하에만 영향을 미치는 것이 아니라 조직 이탈(exit)에까지 영향을 미친다.

Peterson(2003)은 조직이 가지는 윤리적 기준과 조직구성원 스스로가 가지는 윤리적 가치관이 충돌하여 자신의 업무에 대한 만족도가 떨어지면 조직몰입은 낮아지고, 이직의도가 높아진다고 지적하고 있다. 또한 Schwepker & Charles(2001)은 조직의 윤리환경은 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치며, 조직몰입의 향상은 이직의도의 감소(-)에 영향을 미친다고 지적한다. 박홍식·정주원(2012)에 따르면 직무만족을 감소시키는 민원인의 비윤리적 행위가 조직구성원의 EVLN(Exit; 이탈, Voice; 발언, Loyalty; 충성, Neglect; 태만) 반응 요인 중 이탈에 통계적으로 유의한 영향을 미친다고 설명한다. 즉, 조직구성원들은 자신의 업무에 대한 불만, 어려움 등에서

6) 조직성과는 연구의 목적과 접근방법에 따라 다양하게 정의되기도 하며, 조직의 효과성, 능률성, 대응성, 형평성, 공정성 등을 포함하는 다차원적이고 포괄적인 개념들과 동일한 의미로 정의되기도 한다(Rainey, 1996; 하상균, 2011).

발생하는 직무불만족 요인에 의해 조직성과에 부정적인 영향을 발생시키며, 이와 반대로 직무만족은 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 가정할 수 있다.

한편 서비스 대응성을 구성하는 개별 요소들과 직무만족의 관계에 관한 연구는 다음과 같다. 이철희·신강현·허창구(2012)는 심리적 자본과 직무에 대한 열의의 관계에 집중하며, 심리적 자본은 리더십과 직무에 대한 열의를 높여주는 매개변수의 역할을 강하게 담당한다고 지적한다. 심리적 자본이란, 도전적 과업을 성공적으로 수행하기 위해 필요한 노력을 투입할 수 있다는 자신의 능력에 대한 자신감, 현재 및 미래의 성공에 대한 긍정적 귀인, 목표를 향해 인내하고 필요한 경우 성공하기 위한 목표방향의 재설정, 문제나 역경에 부딪혔을 때 이겨내고 성공하기 위한 회복으로 정의할 수 있다(Luthans, Youssef & Avolio, 2007: 3; 이철희 외, 2012: 152). 자신의 현재 상황이나 역경에 대해 노력과 투자를 감당할 수 있는 능력은 변혁적, 거래적 리더십의 유형을 통한 직무의 만족 및 몰입에 긍정적인 작용을 담당하는 변인으로 작용한다는 것이다. 성도경(2004)은 서비스 대응성과 유사한 개념으로 행정서비스의 고객지향성에 초점을 두고 공무원이 고객지향성을 갖추기 위해서는 주민의 고충을 주민의 입장에서 해결하려는 적극적이고 긍정적인 대민 봉사 자세를 가져야 한다고 지적한다. 공무원들이 서비스를 제공하는 과정에서 반응성, 즉시성, 안정성, 정확성, 신속성, 대응성, 공정성 등을 갖출 때 행정서비스에 대한 주민만족도는 향상된다. 이는 다시 공무원들의 직무에 대한 만족으로 이어질 수 있다. 이처럼 고객지향적 서비스의 제공은 수혜자의 만족도를 향상시키는 결과로 이어지며, 이는 다시 서비스 제공자의 만족으로 이어진다. 또한 역으로 고객지향적 서비스의 제공을 위해서는 서비스를 제공하는 공무원들이 자신의 직무에 대한 만족, 몰입이 부족하다면 불가능한 것으로 볼 수 있기 때문이다. 이러한 맥락에서 경찰조직 구성원들이 느끼는 직무만족 여부는 경찰조직의 성과인 서비스 대응성에 영향을 미칠 것으로 예상되며, 다음과 같은 가설설정이 가능하다.

<가설5> 직무만족은 서비스 대응성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구대상 및 분석방법

리더십 유형이 경찰공무원의 직무만족과 서비스 대응성에 미치는 영향을 분석하기 위해 서울, 경기, 인천 등 수도권 지역의 지구대와 경찰서에 근무하는 경찰공무원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 2012년 6월부터 7월까지 약 2개월 동안 직접 방문을 통해 이루어졌다. 표본은 지역과 부서의 규모를 고려한 할당표본추출방식으로 이루어졌으며, 450부의 설문지를 배포하였다. 이중 회수된 설문지는 총 337부(회수율: 74.8%)였으나 불성실한 응답 설문지 11부를 제외한 326부(유효회수율: 72.4%)가 실제 실증분석에 사용되었다. 수집된 표본의 특성은 <표 2>와 같다.

수집된 자료는 기초통계분석과 측정도구의 신뢰도 및 타당도를 검증하기 위한 내적 일관성 분석(internal consistency)과 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis), 그리고 가설검증을 위한 구조방정식 모형(structural equation modeling) 분석을 실시하였다.

〈표 2〉 표본의 특성

구분	내 용	빈도(명)	비율(%)	구분	내 용	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	292	91.0	월평균 소득	200만원 미만	36	11.2
	여성	29	9.0		200-300만원	147	45.8
	계	321	100.0		300-400만원	97	30.2
			400만원 이상		41	12.8	
연령	20대	30	9.5	계	321	100.0	
	30대	131	41.3	직급	경사 이하	216	67.1
	40대	104	32.8		경위 이상	106	32.9
	50대 이상	52	16.4		계	322	100.0
	계	317	100.0	근속 년수	10년 미만	119	37.9
학력	고졸미만	92	28.7		10년-20년	105	33.4
	고 졸	49	15.3		20년 이상	90	28.7
	대 졸	176	54.8		계	314	100.0
	대학원졸	4	1.2				
	계	321	100.0				

## 2. 측정도구

외생변수인 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 내생변수인 직무만족과 서비스 대응성을 측정하기 위한 도구들은 기존 선행연구에서 신뢰도와 타당도가 검증된 측정도구를 활용하여 구성하였다. 일부 문항은 경찰조직 또는 치안서비스 분야에 적합하게 수정하여 활용하였다. 측정변수는 총 19개로 구성하였다. 내생변수인 서비스 대응성은 Hambleton(1988)와 Stivers(1994)의 내용을 토대로 고객이 원하는 내용(needs)을 신속하게 제공해 주는 정도로 정의하고 3개 문항으로 측정하였다. 직무만족 3문항, 외생변수인 변혁적 리더십 4문항, 거래적 리더십 3문항, 그리고 인구사회학적 변수 6문항 등이다(<표 3>참조). 인구통계학적 변수를 제외한 나머지 측정문항은 각각 5점 Likert 척도(①:매우 그렇지 않다↔⑤:매우 그렇다)를 사용하였다.

〈표 3〉 측정변수

구분	변수	측정항목	선행연구
내생 변수	서비스 대응성	1. 나는 민원인의 요구를 정확하게 실행한다. 2. 나는 민원인의 문의에 대해 신속하게 처리한다. 3. 나는 민원인이 요구한 서비스를 신속하게 제공하고 있다.	김영환(2003) 김순양 & 윤기찬(2004) 송건섭(2006) 최정택 & 김성준(2009)

	직무 만족	1. 나의 직무는 성취감을 준다. 2. 나의 직무는 자기 계발에 도움이 되는 일이다. 3. 나의 직무는 우리 조직에서 매우 중요한 부분이다.	Hughes et al.(2002) 김정희(2004) 한봉주(2012) 이철희 외(2012)
외생 변수	변혁적 리더십	1. 내가 맡은 업무를 잘 처리할 때 상관은 고마워한다. 2. 나의 상관은 소외받거나 뒤처지는 직원들에게도 항상 개인적인 관심을 가지고 있다. 3. 나의 상관은 내가 업무목표를 달성했을 때 만족스럽다는 의사표시를 한다. 4. 나의 상관은 문제발생시 새로운 해결 방식을 생각하게 해준다.	Bass(1985) Northouse(2001) 이창한(2011) 양재영, 정삼권, & 박영진(2012)
	거래적 리더십	1. 나의 상관은 노력에 대한 대가로 내가 원하는 것을 얻을 수 있다는 확신을 준다. 2. 나의 상관을 지지해주는 대가로 내가 원하는 보상을 준다. 3. 나의 상관은 업무처리 결과에 대한 보상이 무엇인지 분명하게 확신시켜준다.	

## IV. 분석결과

### 1. 신뢰도 및 타당도 분석

측정도구의 신뢰도 검증을 위한 내적 일관성 분석결과, 모든 요인의 Cronbach's  $\alpha$  계수는 0.7 이상으로 나타나 측정도구의 신뢰도는 확보되었다고 평가할 수 있다. 본 연구에서 활용된 측정도구가 측정하고자 하는 개념을 적절하게 측정하고 있는지를 검증하기 위해 타당도 검증을 시행하였다. 구성개념의 집중타당성(convergent validity), 판별타당성(discriminant validity) 검증을 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석의 평가기준으로는  $\chi^2$ ,  $Q(\chi^2/d.f.)$ , 적합지수(goodness of fit index: GFI), 조정된 적합지수(adjusted goodness of fit index: AGFI), 잔차평균자승이중근(root mean square residual: RMR), 표준적합지수(normed fit index: NFI), 터커-루이스지수(Turker-Lewis index: TLI), 비교적합지수(comparative fit index: CFI) 등의 적합도 지수를 사용하였다. 측정모형에 대한 확인적 요인분석 결과,  $\chi^2$ 에 대한  $p < 0.01$  수준에서 유의미한 것으로 나타났지만 모든 적합도 지수가 권고수준을 충족하고 있는 것으로 나타났다. 집중타당성 검증은 확인적 요인분석 결과의 요인적재량, 개념신뢰도(Composite Reliability), 평균분산추출값(Average variance Extracted: AVE)을 이용하였다. 일반적으로 요인적재량은  $\pm 0.4$  이상(Barclay et al. 1995), C.R.은 0.7 이상, AVE는 0.5 이상이면 유의한 것으로 판단된다(김계수, 2004; Hair et al., 1998). <표 4>에서 볼 수 있는 바와 같이 각 구성개념별 측정항목의 표준화 요인적재량은 모두 0.6 이상이고, 이는 모두  $p < 0.01$  수준에서 유의미하다. 그리고 개념신뢰도(C.R.)는 0.8 이상으로 나타나고 있으며, AVE는 0.6 이상으로 나타나 집중타당성이 확보되었다고 판단할 수 있다.

〈표 4〉 신뢰도 및 확인적 요인분석 결과

잠재 변수	관찰 변수	요인 적재량	표준화 요인 적재량	표준 오차 (S.E.)	t 값	Cronbach's $\alpha$	개념 신뢰도	AVE
변혁적 리더십	TFL1	1.000	.796			0.841	0.887	0.662
	TFL2	1.049	.755	.075	13.975			
	TFL3	1.025	.775	.071	14.403			
	TFL4	1.30	.704	.080	12.895			
거래적 리더십	TSL1	1.000	.873			0.845	0.858	0.669
	TSL2	.827	.760	.054	15.446			
	TSL3	.886	.763	.057	15.534			
직무만족	JS1	1.000	.745			0.773	0.837	0.636
	JS2	1.227	.848	.095	12.918			
	JS3	.682	.603	.068	10.003			
서비스 대응성	SR1	1.000	.756			0.755	0.864	0.680
	SR2	.955	.750	.089	10.736			
	SR3	.733	.633	.076	9.703			

$\chi^2=122.667$ ,  $Q=2.079$ ,  $GFI=.944$ ,  $RMR=.025$ ,  $AGFI=.914$ ,  $NFI=.938$ ,  $TLI=.956$ ,  $CFI=.966$

판별타당성은 Fornell & Larcker(1981)가 제시한 AVE와 상관관계분석을 통해 검증하였다. 각 구성개념에 AVE의 제공근 값이 해당 구성개념과 다른 구성개념 간의 상관계수 값을 초과하면 판별타당성이 존재하는 것으로 본다. <표 5>에서 볼 수 있는 바와 같이 모든 구성개념의 AVE 제공근 값이 다른 구성개념 간의 상관계수 값을 초과하고 있는 것으로 나타나 판별타당성이 확보되었다고 판단할 수 있다. 확인적 요인분석 결과를 종합해 볼 때 연구모형을 구성하고 있는 각 요인별 측정문항들은 집중타당성 및 판별타당성 등을 확보하고 있는 것으로 판단된다.

〈표 5〉 판별타당성 및 상관관계 분석결과

구성개념	Mean	St.D	①	②	③	④
① 변혁적 리더십	3.459	.680	.814			
② 거래적 리더십	3.198	.826	.673**	.818		
③ 직무만족	3.331	.712	.473**	.532**	.798	
④ 서비스 대응성	3.765	.581	.416**	.300**	.434**	.824

\*\*p<0.01

주) 진하게 표시된 대각선 값은 AVE의 제공근 값

## 2. 가설검증

연구모형 및 가설을 검증하기 위해 AMOS 7.0을 활용하여 구조방정식 모형(structural equation model) 분석을 실시하였다. 구조방정식 모형 분석을 위해 최대우도법(maximum likelihood)을 적용하였다. 분석결과,  $\chi^2$ 은 115.29(자유도=58, p<0.01),  $\chi^2/D.F.$ 는 1.988, 절대적합지수인 GFI는 0.947, AGFI는 0.917, RMR은 0.024, RMSEA는 0.055로 나타나 수용권장기준을 충족시키는 것으로 나타

났다. 증분적합지수의 경우 NFI는 0.942, TLI는 0.959, CFI는 0.970, 간명적합도지수인 PNFI는 0.700, PCFI는 0.721 등으로 나타나 적합도 지수 모두 수용기준을 충족하는 것으로 나타났다. 이상의 적합도지수를 종합해 볼 때 구조방정식 모형이 실제 자료와 잘 부합되고 있음을 알 수 있다.

구조방정식 분석에 의한 가설검증 결과는 <표 6>과 같다. 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향력을 의미하는 경로계수는 0.056( $t=4.54$ )이고, 이는  $p<0.05$  수준에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나 변혁적 리더십이 직무만족에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이라는 <가설1>은 기각되었다. 반면에 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향력을 의미하는 경로계수는 0.495( $t=5.222$ )이고, 이는  $p<0.01$  수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 거래적 리더십이 직무만족에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이라는 <가설2>는 채택되었다.

변혁적 리더십이 서비스 대응성에 미치는 영향력을 의미하는 경로계수는 0.512( $t=4.171$ )로  $p<0.01$  수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 변혁적 리더십이 서비스 대응성에 정(+)<sup>3</sup>의 영향을 미칠 것이라는 <가설3>은 채택되었다. 거래적 리더십이 서비스 대응성에 미치는 영향력을 의미하는 경로계수는 -0.273( $t=-2.643$ )이고, 이는  $p<0.01$  수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 하지만 회귀계수가 부(-)<sup>4</sup>의 값을 가지는 것으로 나타나 거래적 리더십이 서비스 대응성에 정(+)<sup>4</sup>의 영향을 미칠 것이라는 <가설4>는 기각되었다.

분석결과 흥미로운 것은 변혁적 리더십보다 거래적 리더십이 경찰공무원의 직무만족에는 높은 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 실제 거래적 리더십에 의한 직무만족의 향상이 서비스 대응성으로는 연결되지 못한다는 점이다. 이는 김용현·박은미(2008)의 연구결과와 유사한 결과이다. 이들은 경찰 중간관리자의 변혁적 리더십의 성격을 가지는 관계지향형 리더십의 경우 조직의 성과 향상에 정(+)<sup>5</sup>의 영향을 미치지만, 거래적 리더십의 성격을 가지는 과업지향형 리더십은 오히려 조직의 성과를 감소시킨다고 보고하고 있다. 즉, 금전적 보상 등을 주요 내용으로 하는 거래적 리더십은 단순히 직무만족을 향상시키는 역할에서는 변혁적 리더십보다 영향력이 크지만, 거시적 관점에서 직무만족에 의한 서비스 대응성의 향상을 살펴볼 때는 오히려 도움이 되지 않는 리더십인 것으로 판단된다.

한편 직무만족과 서비스 대응성 간의 경로계수는 0.461( $t=4.982$ )로  $p<0.01$  수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 직무만족이 서비스 대응성에 정(+)<sup>5</sup>의 영향을 미칠 것이라는 <가설5>는 채택되었다.

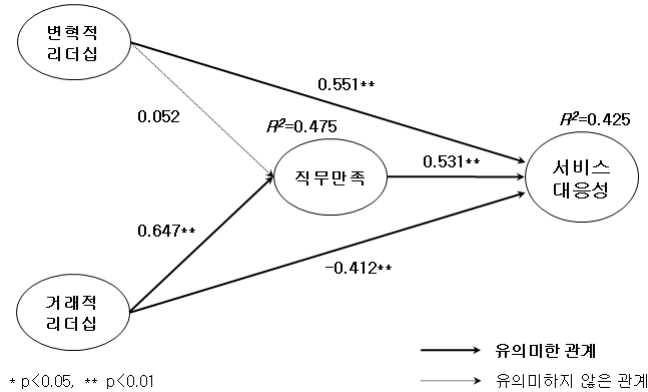
〈표 6〉 가설검증 결과

구분	가설내용	방향	비표준화 계수	표준화 계수	S.E.	t	Sig.	검증 결과
가설1	변혁적 리더십 → 직무만족	+	.056	.052	.123	.454	.649	기각
가설2	거래적 리더십 → 직무만족	+	.495**	.647	.095	5.222	.000	채택
가설3	변혁적 리더십 → 서비스 대응성	+	.512**	.551	.123	4.171	.000	채택
가설4	거래적 리더십 → 서비스 대응성	+	-.273**	-.412	.103	-2.643	.008	기각
가설5	직무만족 → 서비스 대응성	+	.461**	.531	.093	4.982	.000	채택

\* $p<0.05$ , \*\* $p<0.01$

구조모형에서 잠재변수들 간의 모수추정치는 <그림 1>과 같다. 각각의 경로계수는 표준화 계수를 의미하며 잠재변수들의 상대적 영향관계를 의미한다. 외생변수인 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 의해 설명되는 직무만족( $\eta_1$ )의 변량은 47.5%로 나타났으며, 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 그리고 직무만족에 의해 설명되는 서비스 대응성( $\eta_2$ )의 변량은 42.5%로 나타났다.

<그림 1> 구조모형 분석 결과



연구모형에서 제시하고 있는 가정을 토대로 잠재변수들 간의 직접효과, 간접효과, 총효과를 분석하였다(<표 7> 참조). 서비스 대응성에 대한 변혁적 리더십의 총효과와 간접효과 모두 설정하였으나 가설검증 결과, 직무만족을 통한 간접효과는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나 직접효과만 존재한다. 하지만 거래적 리더십과 서비스 대응성 간의 관계는 직접효과와 직무만족을 매개로 하는 간접효과 모두 유의미하다. 총 효과를 기준으로 할 때, 서비스 대응성에 상대적으로 가장 큰 영향을 미치는 요인은 변혁적 리더십으로 분석되었으며, 직무만족, 거래적 리더십의 순이었다.

<표 7> 경로분석 결과

구 분		변혁적 리더십	거래적 리더십	직무만족
서비스 대응성	직접효과	0.551	-0.421	-
	간접효과	-	0.344	0.531
	총 효과	0.551	-0.068	0.531

## V. 결론 및 함의

본 연구는 경찰조직에서 상관의 리더십 유형이 경찰공무원의 직무만족과 서비스 대응성에 미치는 영향을 분석하고자 하였다. 이를 위해 서울, 경기, 인천 등 수도권 지역의 지구대와 경찰서에서 근무하고 있는 경찰공무원들을 대상으로 설문조사를 실시하고, 이를 토대로 상관의 변혁적



리더십과 거래적 리더십, 경찰공무원의 직무만족, 그리고 치안 민원서비스 대응성 간의 구조적 영향관계를 분석하였다. 주요 분석결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 상관의 리더십 유형과 경찰공무원의 직무만족 간의 관계에 관한 가설검증 결과, 경찰공무원의 직무만족에 대한 변혁적 리더십은 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나 <가설1>은 기각되었다. 하지만 거래적 리더십은 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 <가설2>는 채택되었다. 이러한 분석결과는 상관의 리더십 유형이 변혁적 리더십보다는 거래적 리더십을 발휘할 경우에 직무만족 수준이 효과적으로 개선될 수 있음을 의미한다. 이러한 분석결과는 경찰공무원들의 직무만족을 높이기 위해서는 구성원에 대한 배려와 지적인 자극을 제공하는 변혁적 리더십보다 업무활동에 대한 적절한 보상을 중심으로 하는 거래적 리더십이 더 효과적일 수 있음을 시사한다.

둘째, 상관의 리더십 유형과 경찰공무원의 치안서비스 대응성 간의 관계에 관한 가설검증 결과, 변혁적 리더십은 서비스 대응성에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 <가설3>은 채택되었다. 거래적 리더십이 서비스 대응성에 미치는 영향은 통계적으로 유의미하지만 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 거래적 리더십이 서비스 대응성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 <가설4>는 기각되었다. 이러한 분석결과는 경찰조직에서 상관의 리더십 유형에 따라 경찰공무원의 치안서비스 대응성은 상이할 수 있음을 시사한다. 다시 말해 상관의 리더십 유형이 변혁적 리더십을 발휘할수록 경찰공무원의 치안서비스 대응성은 향상될 수 있지만 거래적 리더십을 발휘할 경우에는 치안서비스 대응성이 오히려 악화될 수 있음을 의미한다.

셋째, 경찰공무원의 직무만족 수준과 치안 민원서비스 대응성 간의 관계에 관한 가설검증 결과, 직무만족이 서비스 대응성에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 <가설5>는 채택되었다. 이는 경찰공무원들이 자신의 직무에 대한 만족도가 높을수록 치안서비스 대응성도 향상될 수 있음을 의미한다.

이상의 가설검증 결과를 토대로 이론적·정책적 함의를 제시하면 다음과 같다. 첫째, 경찰조직의 상급자는 경찰공무원들의 치안서비스 대응성을 높이기 위하여 단기적으로는 변혁적 리더십을 사용할 수 있다. 카리스마(charisma), 개별적 배려(개인적 관심과 학습 기회 제공), 지적 자극 등을 통한 변혁적 리더십을 사용하는 것이 하급자의 충성도와 존경심 고취를 통해 시민에 대한 대응성이 향상되기 때문이다. 그러나 연구의 결과에서와 같이 상급자의 변혁적 리더십은 경찰공무원의 직무만족 향상에는 유의한 영향을 미치지 못하였다. 직무만족을 통한 조직성과(치안서비스 대응성)의 향상이 가장 바람직한 방법이나, 단기적인 측면에서 조직성과의 향상이 요구된다면 카리스마, 권위, 지시 등을 통한 충성심을 이용한 변혁적 리더십이 가장 효과적일 수 있다.

둘째, 리더와 경찰공무원 간의 거래에 대한 보상, 또는 보상에 대한 기대 등을 통한 거래적 리더십은 경찰공무원들의 직무만족도를 향상시키는 방법으로는 바람직하다. 하지만 서비스 대응성에 관해서는 부정적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다. 이는 일선 경찰공무원들이 자신의 직무를 서비스 제공에 초점을 두기보다는 상급자와의 거래에서 임금의 인상, 추천, 인정, 칭찬 등을 통한 우위를 선점하는 일에 두도록 만들기 때문이다. 이러한 결과는 French & Bell(1995)의 주장과 일맥상통하는 것으로 거래적 리더십이 경찰공무원에게 동기를 부여하여 질 좋은 서비스

를 제공하도록 하기에는 오히려 효과적이지 못한 방법으로 이해할 수 있다.

셋째, 장기적이고 거시적인 관점에서 경찰공무원의 직무만족 향상은 서비스 대응성 향상으로 이어질 수 있다. 이는 치안서비스의 대응성 향상을 위해 일선 경찰공무원의 직무만족 향상을 위한 방안모색이 경찰조직의 당면과제임을 시사한다. 경찰조직에서는 권위주의적이고 중앙집권화된 조직체계를 명확하게 이해하고 이에 맞는 전략의 선택이 필요하다. 이는 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 순환적 선택이 필요함을 의미한다. 가령 상관의 거래적 리더십이 강하여 비교적 직무만족은 높으나, 서비스 대응성에 대한 불만이 지속적으로 제기되는 조직에서는 거래적 리더십의 방법은 자제하는 것이 바람직하다. 반면에 경찰공무원들을 지적으로 자극하거나 리더의 카리스마 등을 통한 변혁적 리더십을 사용하는 것이 단기적인 관점에서 치안서비스의 대응성을 높일 수 있는 방안이다. 이와는 반대로 직무만족은 낮음에도 불구하고 서비스 대응성이 우수한 조직에서는 간헐적으로 경찰공무원들에게 거래적 리더십의 방법을 사용함으로써 자신의 직무만족을 높여주는 방안이 적용되어야 할 것이다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 순환적 선택은 장기적인 관점에서 직무만족과 서비스 대응성의 향상이라는 이상적인 결과를 가능하게 할 것이다. 마지막으로 이상의 의의에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계를 가진다.

첫째, 경찰조직의 서비스 대응성에 영향을 미치는 외부 환경적 요인 등을 고려하지 못하고, 내적인 요인만을 논의의 대상으로 한정하였다는 점이다. 치안서비스의 대응성은 경찰조직 내부적인 작동기계에 의해 나타나는 것이지만 궁극적으로는 외부적인 요인에 의해 발생한다는 측면에서 매우 중요하다고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고, 본 연구에서는 경찰서비스의 대응성에 영향을 미치는 외적 요인에 대한 고려는 포함하지 못하고 있다. 이는 외적 요인의 다양성과 복잡성으로 인하여 외적인 모든 변수를 연구에 포함시키기 어렵다는 현실적인 어려움에 따른 것이다.

둘째, 경찰서비스에 대한 대응성을 평가하고 분석하는 과정에서 경찰공무원이 가지는 대응성의 주관적 평가에만 초점을 두고 있다는 것이다. 보다 명확한 분석을 위해서는 리더십 유형에 따라 변화하는 경찰서비스의 대응성을 주민 혹은 시민만족(citizen satisfaction)의 측면까지 고려하여 입체적인 분석이 필요할 것이다.

## 참고문헌

- 강인호·백형배. (2007). 미국의 전문직업주의가 자치단체 공무원퇴출에 주는 정책시사점. 「한국거버넌스학회보」, 14(2): 271-290.
- 김계수. (2004). 「AMOS 구조방정식 모형분석」. 서울: SPSS 아카데미.
- 김광주. (2000). 고객지향행정을 위한 도시정보시스템의 발전방안. 「한국지리정보학회지」, 3(4): 50-62.
- 김대원·박철민. (2012). 변혁적 리더십과 직무만족도간 조직시민행동의 매개효과 분석. 「지방정부연구」, 16(2): 269-297.
- 김상목·송건섭. (1998). 지역사회의 치안수요 요인에 관한 연구. 「한국행정학보」, 32(2): 219-234.

- 김순양·윤기찬. (2004). 여성복지서비스에 대한 수혜자 만족도 비교·분석. 「한국정책학회보」, 13(4): 213-245.
- 김영환. (2003). 경찰공무원의 조직시민행동이 경찰서비스 행동에 미치는 영향. 「한국사회와 행정 연구」, 14(2): 93-116.
- 김용현·박은미. (2008). 경찰 중간관리자 리더십유형과 조직성과간의 실증적 연구. 「한국경찰학회보」, 18: 113-140.
- 김정희. (2004). 리더십 유형이 직무만족과 직무성과에 미치는 영향 연구: A 항공사 승무원을 중심으로. 「한국항공경영학회지」, 2(1): 93-110.
- 김호정. (2001). 변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 공·사조직의 비교. 「한국행정학보」, 35(2): 197-216.
- 김찬중·조준희. (2013). 윤리경영과 조직성과의 관계에서 직무만족과 기업이미지의 매개효과. 「기업경영연구」, 47: 43-61.
- 류은영·박형준. (2009). 리더십 행동유형과 조직몰입, 직무만족간의 구조적 관계에 관한 연구: 9개 책임운영기관 공무원의 인식을 중심으로. 「정부학연구」, 15(3): 205-240.
- 박래훈. (1995). 거래적 리더십 및 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향. 한양대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 박재풍. (2011). 경찰개혁을 위한 시민신뢰에 관한 연구. 「한국경찰학회보」, 13(4): 140-141.
- 박중훈. (2001). 민원서비스에 대한 고객만족도조사. 「한국행정학보」, 10(1): 40-66.
- 박천오. (1998). 고객지향적 행정과 한국관료제의 대응성. 「한국정치학회보」, 32(3): 231-253.
- 박한호·조호대. (2012). 경찰활동 개선에 대한 주요 인식 연구: 전북지역을 중심으로. 「한국경찰학회보」, 35: 31-58.
- 박홍식·정주원. (2012). 민원인 비윤리 행동과 직무만족이 민원서비스 근무자의 EVLN 반응에 미치는 영향. 「행정논총」, 50(2): 349-373.
- 송건섭. (2006). 사회복지관의 성과평가 모형구성과 적용에 관한 연구: SERVQUAL을 이용한 질적 평가. 「한국정책과학학회보」, 10(1).
- 신구범·박봉규·송경수. (2002). 변혁적 리더십이 동기부여효과에 미치는 영향: 직무태도의 매개역학을 중심으로. 「인적자원관리연구」, 5: 167-193.
- 신구범. (1998). 변화주도적 리더십의 동기부여 효과에 관한 연구. 「동의논집」, 28: 429-453.
- 신황용·이희선. (2012). 공공조직 조직성과의 결정요인에 관한 연구: 공직동기, 신분불안, 직무만족을 중심으로. 「행정논총」, 50(1): 1-35.
- 양동민·심덕섭. (2013). 변혁적 리더십이 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향: 개인적 동일시와 사회적 동일시의 매개효과. 「경영학연구」, 42(1): 121-152.
- 양재영·정삼권·박영진. (2012). 여행사 CEO의 리더십 유형이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향. 「관광연구저널」, 26(2): 153-170.
- 윤건수·김순희. (2013). 공직의 정체성에 대한 연구: 공무원의 영혼에 대한 내러티브를 중심으로. 「한국행정학보」, 47(1): 1-23.

- 윤주명. (2000). 행정의 대응성과 시민참여. Paper presented at the 한국행정학회 Conference: 69-97.
- \_\_\_\_\_. (2001). 시민참여와 행정의 대응성: 인터넷 시민참여에 대한 도시정부의 반응을 중심으로. 「한국지방자치학회보」, 13(2): 143-163.
- 오세윤. (2000). SERVQUAL 척도를 활용한 행정서비스 만족도 평가. 「정책분석평가학회보」, 10(2): 73-90.
- 이상원. (2004). 경찰관서장의 변혁적 리더십이 부하의 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국공안행정학회보」, 17: 261-288.
- 이영면. (2011). 「직무만족의 의미와 측정」. 서울: 경문사.
- 이영안·이홍재. (2009). 직무 관련 태도가 조직성과에 미치는 영향: 중앙행정기관 공무원들의 인식을 중심으로. 「정책분석평가학회보」, 19(2): 1-28.
- 이중수. (2009). 「행정학 사전」. 서울: 대영문화사.
- 이종열. (2011). 한국 다문화 관련 행정서비스의 대응성에 관한 연구: 중국인 국제결혼 이주여성을 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 21(3): 225-247.
- 이창한. (2011). 경찰관리자의 리더십유형과 조직효과성과의 관계. 「한국경찰학회보」, 31: 155-178.
- 이철희, 신강현, & 허창구. (2012). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무열의에 미치는 영향: 심리적 자본의 매개효과를 중심으로. 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 25(1): 147-169.
- 이홍재·차용진. (2013). 치안서비스 품질이 치안서비스 만족도에 미치는 영향. 「한국조직학회보」, 10(1): 31-52.
- 이화정. (2009). 「사회서비스 성과분석 및 영향요인」. 청주대학교 박사학위논문.
- 이황우·이병중. (2006). 경찰서비스의 시민평가에 관한 연구. 「한국공안행정학회보」, 25: 11-44.
- 정윤수·박경효. (1999). 서울시 정보화정책의 고객지향성에 관한 분석. 「한국행정학회 하계학술대회 발표논문집」, 603-618.
- 최정택·김성준. (2009). 민간치안서비스 고객만족요인 탐색을 위한 SERVQUAL의 적용. 「한국공안행정학회보」, 36: 413-445.
- 최준호. (1997). 공공서비스정책의 주민만족을 위한 행정 대응성 연구. 「한국행정학회 동계학술대회 발표논문집」, 281-300.
- 최천근. (2011). 행정관리가 경찰성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구. 「한국행정학회보」, 45(2): 351-372.
- 하상근. (2011). 경찰 사회자본이 직무만족과 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국행정학회 하계학술대회 발표논문집」, 2011: 1-30.
- Barclay, D., Thompson, R. & C. Higgins. (1995). The Partial Least Squares Approach to Causal Modeling. *Technology Studies*, 2(2): 285-309.
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. London: Collier Macmillan.
- Bass, Bernard M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational Leadership

- and the Falling Dominoes Effect. *Group & Organization Studies*, 12(1): 73-87.
- Berkley, G. E., (1969). *Democratic Policeman*. Boston: Beacon Press.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35: 307-311.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cheurprakobkit, Sutham & Robert A. Bartsch. (2001). Police Performance: A Model for Assessing Citizens' Satisfaction and the Importance of Police Attributes. *Police Quarterly*. 4(4): 449-468.
- Donnelly, Mike., Kerr, Neil J., Rimmer, Russell & Edward M. Shiu. (2006). Assessing the Quality of Police Services using SERVQUAL. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*. 29(1): 92-105.
- Dukes, Richard L., Portillos, Edward & Miles Molly. (2009). Models of Satisfaction with Police Service. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*. 32(2): 297-318.
- Fornell, C. & D. F. Larcker. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables & Measurement Errors. *Journal of Marketing Research*, 18(1): 39-50.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1995). *Organization Development*(4th ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Greenberg, J. (2005). *Managing behavior in organizations*. Newsersey: Prentice Hallk.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. E. & W. C. Black. (2006). *Multivariate Data Analysis with Readings*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- House, R. J, Wright, N. S, & Aditya, R. N. (1997). Cross-cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and a proposed Theory. In P. C. Earley & M. Erez (Eds.), *New Perspectives in International Industrial Organizational Psychology* (pp. 535-625). San Francisco: New Lexington.
- Hughes, Richard L., Ginnett, Robert C., & Curphy, Gordon J. (2002). *Leadership Enhancing The Lessons of Experience*(4th ed). New York: McGraw-Hill.
- Keller, R. T, & Szilagyi, A. D. (1976). Employee Reactions to Leader Reward Behavior. *The Academy of Management Journal*, 19: 619-627.
- Koh, W. L, Steers, R. M, & Terborg, J. R. (1995). The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4): 319-333.
- Langworthy, Robert H., & Lawrence F. Travis. (2003). *Policing in America*(3rd ed). New Jersey: Pearson Education.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Cause of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Luthans, F, Youssef, C. M, & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the Human*

- Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Northouse, Peter G. (2001). *Leadership: Theory and Practice(2nd ed)*. California: Sage Publications.
- Organ, D. W. (1998). *Organizational Citizenship behavior: The Good Solider Syndrom*. Lexington, MA: Lexington Boos.
- Peter, Somerville. (2009). Understanding Community Policing. Policing, *An International Journal of Police Strategies & Management*, 32(2): 261-277.
- Peterson D. K. (2003). The relationship between ethical pressure, relativistic moral beliefs and organizational commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 18(6): 557-572.
- Podsakoff, P. M, Mackenzie, S. B, Moorman, R. M, & 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.
- Rainey, H. G. (1996). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schweperker C. H. & Charles H. (2001) Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(Sep): 39-52.
- Smith, C. A, Organ, D. W, & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: It's Nature and Antecedents. *Journal of management*, 68: 653-666.
- Starling, Grover. (1986). *Managing the Public Sector*. Chicago: Dorsey Press.
- Stivers, Camilla. (1994). The Listening Bureaucrat: Responsiveness in Public Administration. *Public Administration Review*, 54(4): 364-369.
- White, S. E, & Mitchell, T. R. (1979). Job Enrichment versus Social Cues: A Comparison and Comparative Test. *Journal of Applied Psychology*, 64: 1-9.
- Wu, L, & Norman, I. J. (2006). An Investigation of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Role Conflict and Ambiguity in a Sample of Chinese Undergraduate Nursing Students. *Nurse Education Today*, 26: 304-314.
- Webster's Ninth New Collegiate Dictionary. (1986)

조광래(趙光來): 고려대학교 행정학과에서 석사학위를 받고 현재 박사수로 중이다. 주요 관심분야는 지역개발정책, 계량분석, 도시행정 등이며, 주요 논문으로는 “창의경제(Creative Economy) 연구 어떻게 할 것인가?: 지역경제 분석의 관점에서”(2011), “New Firm Formation and Industry Clusters: A Case of the Drugs Industry in the U.S.”(2011), “정책오차수정의 조건: 수도권기업 지방이전 사례를 중심으로”(2009) 등이 있다(gilma@korea.ac.kr).

이홍재(李洪宰): 경희대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고 현재 안양대학교 공공행정학과 조교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 전자정부, 행정관리, 정책분석 등이며, 주요 논문으로는 “지방정부 공무원의 CoP 활동 선행 요인과 혁신행동에 관한 연구”(2013), “평가품질이 만족도에 미치는 영향”(2014), “KMS 품질요인, 지식공유, 서비스 혁신행동 간의 영향관계: 보상공정성의 조절효과를 중심으로”(2014) 등이 있다(hongjaelee@anyang.ac.kr).

Abstract

## The Influential Factors of the Public Servants' Service Responsiveness in Police Organization: Focusing on the Leaderships and Job Satisfaction

Cho, Kwang Rae

Lee, Hong Jae

The paper aims to analyze the influences of public service response and job satisfaction on the types of leaderships in police organizations. 450 questionnaires are surveyed in police offices and their branches in Seoul, Incheon, Kyunggi provinces, in order to get the data for statistical analyses by SPSS and AMOS packages. The results of the covariance structure analysis show that the transformational leadership does not have statistically significant relationship with the job satisfaction. However, the results reveal that the transactional leadership has a statistically significant positive effect on the job satisfaction. Furthermore, both transformational and transactional leaderships have statistically significant effects on the response of public service. But, the transactional leadership has statistically significant negative effect on the response of public service. The job satisfaction of police officers has statistically significant effect on the response of public service as well. Finally, following the discussions based on the statistical results, the theoretical and policy implications are given concerning on the increasing of the response of public service.

Key Words: service responsiveness, job satisfaction, transformational leadership, transactional leadership

