「지방정부연구」 제21권 제3호(2017 가을): 495-515
The Korean Journal of Local Government Studies, Vol.21 No.3 (2017 Autumn)
http://dx.doi.org/10.20484/klog.21.3.20

리더십 유형이 공공봉사동기 및 조직시민행동에 미치는 영향: 역할 갈등의 조절효과 탐색*

허 성 욱

국문요약

신공공관리, 거버넌스, 신공공서비스론 등 서로 다른 기조에 바탕한 개혁이 진행되어 오면서, 공무원들은 업무와 책임에 대한 갈등과 모순이 증대된 상황에 놓여있다. 또한 공무원은 법규와 규칙에 대한 수동적 준수를 넘어, 공공가치의 적극적 실현을 요구 받고 있다. 이러한 현실에서 공공조직의 성공적 운영에 적합한 리더십과 그 역할에 대한 검토의 필요성이 제기되고 있다. 이에 따라 본 연구에서는 변혁적 및 진성 리더십이 공공봉사동기 및 조직시민행동에 미치는 영향과 더불어, 역할 갈등에 기반한 직무 스트레스의 직접 및 조절효과를 살폈다. 연구결과 변혁적 리더십은 공공봉사동기와 부정적, 조직시민행동과는 긍정적 관련성을 가지는 것으로 나타났다. 그러나 진성 리더십은 두 변수와 긍정적적으로 관련됨이 확인되었다. 또한 역할 갈등은 공공봉사동기와 조직시민행동과 긍정적으로 관련되는 것으로 나타났으며, 높은 수준의 역할 갈등은 진성리더십이 공공봉사동기와 조직시민행동에 미치는 긍정적 관계를 약화시키는 결과를 보였다.

주제어: 변혁적 리더십, 진성 리더십, 공공봉사동기, 조직시민행동, 역할 갈등, 공공가치

Ⅰ. 서론

공공조직 운영의 기조는 변화하여 왔다. 현재는 신공공관리론을 넘어 거버넌스, 신공공서비스론 등이 행정학의 주요한 패러다임으로 다루어지고 있다(Van Wart, 2013; Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2014; Ospina, 2017). 공공조직 역할에 대한 최근의 성찰들은, 무엇보다 '주어진 일을 열심히 하는 것'보다는 '무엇이 올바른 것인가'에 관심을 두고 있다. 그리고 공공가치의 중요성에 대한 재인식을 바탕으로 공공가치 탐색, 공공가치 역할과 관계, 공공가치 구현과 효과적 운영에 대한 논의를 지속하고 있다(Bozeman, 2007; Jørgensen & Bozeman, 2007; Alford & O'Flynn, 2009; West & Davis, 2011; Bryson et al., 2014; 박형준 외, 2013; 권기헌, 2015).

* 본 연구는 한국행정연구원에서 생산된 자료를 활용하였으며, 한국행정연구원 연구자료 관리규칙에 의거 사용허가를 받았습니다.

공공가치에 대한 연구가 부각되는 가운데, 가치의 복잡성 혹은 가치간의 딜레마가 파생시킬 수 있는 부정적 효과와 이의 극복을 위한 논의가 함께 진행되고 있다(Coglianese, 2009; Spicer, 2009; Moynihan et al., 2011; Nabatchi, 2012; Oldenhof, Postma, & Putters, 2014; Graaf, Huberts, & Smulders, 2016). 일련의 연구들은 공공가치의 범주화와 가치의 위계화를 통해, 구성원들이 주어진 과업을 수행함에 있어 어떤 가치를 고려해야 하는지에 대한 방안을 제시하고 있다. 하지만 개인들의 선호와 감정의 다양성, 조직이 처한 맥락의 복잡성 등은 구성원들의 업무 수행에서 주요한 가치를 정의하고 활용함에 장애를 일으킨다(Spicer, 2009; Nabatchi, 2012). 또한 복수의 가치들에 대한 단일한 척도 개발의 어려움은 가치들 간의 비용과 편익비교(value trade-off)를 어렵게 하고, 가치간 균형을 찾는 것을 어렵게 한다(Nabatchi, 2012; Oldenhof et al., 2014). 이러한 문제점들은 역할 모호성과 역할 갈등을 심화시킬 수 있고, 역할 수행에 스트레스를 일으키는 환경적 맥락으로 작용할 수 있다(Graaf et al., 2016; Staniok, 2016). 또한 실제 현장에서는 역할 갈등에서 오는 스트레스를 피하기 위해 형식주의 및 가치에 대한 디커플링 전략이 사용되기도 한다.

공공조직에서 나타나는 다양한 부정적 상황에 대한 대응으로, 관리자들이 활용할 수 있는 전략 및 방안에 대한 연구가 전개되고 있다.[1] 특히 신공공관리론적 맥락에서 주요하게 검토되어 왔던 변혁적 리더십을 넘어 윤리와 가치에 중심을 두고, 기존의 리더십의 통합적 활용에 주목하고 있다(Moynihan, 2010; Van Wart, 2013; Ospina, 2017; 김호정, 2017). 이러한 경향은 공공조직 운영에서 발생하고 있는 제 문제(예: 조직 및 개인들간의 칸막이 현상, 도덕적 해이 등)의 해결 및 공공조직의 사회적 책임성 확보를 위해서는, 새로운 리더십에 대한 탐색이 필요하다는 공감대에 기반하고 있다. 이에 발맞춰 다양한 실증연구들도 리더십 유형을 중심으로 공공봉사동기, 조직시민행동, 직무태도 및 성과 등의 변수와 관련성을 밝히고 있다(Fernández, Cho, & Perry, 2010; Oberfield, 2012; 김동철 & 김대건, 2012; 한봉주, 2013; 박정호, 2017).

앞선 논의를 바탕으로, 이 연구에서는 변혁적 및 진성 리더십(authentic leadership)이 공공봉사동기 및 조직시민행동에 미치는 영향과 더불어, 역할 갈등에 기반한 직무 스트레스의 직접 및 조절효과를 살폈다. 우선 공공봉사동기와 조직시민행동을 종속변수로 설정한 이유는, 두 변수가 공익 및 이타성 등에 기반하여 공직업무 수행 및 조직 내·외간 협력 증진을 위한 주요 개념으로 다루어지기 때문이다(Ritz, Giauque, Varone, & Anderfuhren-Biget, 2014; Christensen, Paarlberg, & Perry, 2017; 박천오, 2016). 그리고 이 변수들은 변혁적 리더십과 긍정적 관련성이 확인되어 왔지만, 변혁적 리더십은 관리자들이 신공공관리론에 따른 조직의 개편 및 성과향상을 위해 활용해온 경향이 있어서 공공가치 실현 측면에서 부정적 영향력이 있을 수 있다(김호정, 2017). 따라서 통합적 리더십의 관점에서 도덕성과 가치에 기반을 두고 언행의 일치를 강조하는 진성 리더십의 효과를 함께 연구할 필요가 있다.[2] 마지막으로, 역할 갈등에 기반한 스트레스의 조절 효과 및 종속변

1) Nabatchi (2012)는 관리자의 인지복잡성의 한계를 인정하면서, 공공가치의 포괄적 사용이 가능하도 록 협력적 대화, 의사결정의 공유, 이해관계자가 아닌 공공의 참여 등의 제도 개선의 방법을 제시한다. 이에 반해 Oldenhof et al. (2014)은 관리자의 인지복잡성 능력의 향상을 긍정하면서, 복잡한 가치의 타협을 위해 가치들의 정당화 작업의 논리를 구체화하여 검토하고 있다.

2) 진성 리더십은 도덕성, 관계적 투명성, 균형성 정보처리 균형 잡힌 관계를 강조하는 것으로 변혁적 리더십

수들에 대한 직접 효과를 연구모델에 포함하였다. 두 효과의 탐구는 공공가치의 맥락적 효과를 고려하기 위한 것으로, 가치의 복잡성에 대한 공무원의 수용성 정도의 확인 및 공공가치에 기반을 둔 조직운영 전략개발에 대한 함의 도출에 기여할 수 있을 것이다.

Ⅱ. 이론적 논의 및 가설 설정

1. 공공봉사동기 및 조직시민행동

신공공관리론은 고전적 조직관리원칙에 포함된 위계화, 공식화, 전문화 등이 지닌 경직성을 극복하기 위해 효율성과 효과성을 핵심가치로 하여 정책 결정과 집행 분리, 경쟁, 인센티브를 강조한다(Dunleavy, Margetts, Bastow, & Tinkler, 2006; Bryson et al., 2014). 그러나 효율성과 효과성에 입각한 혁신들은 개별 조직과 구성원이 자신에게 부여된 성과지표에 매달리도록 하여, 조직 내·외간 칸막이 현상을 강화하고 민주성, 윤리성, 투명성, 협력의 추구에 소홀 하는 효과를 낳았다(Maesschalck, 2004; Moynihan, 2010; 김윤권, 2016). 더불어 공무원들이 윤리적 책임의 이행보다는 법규와 성과지표에 의해 규정된 책임과 역할만을 수행하는 현상을 강화하고 있다. 이에 공공봉사동기 혹은 조직시민행동의 긍정적 역할은 다수의 연구에서 주목받고 있다(Kim, 2006; Taylor, 2013; Christensen et al., 2017; 김서용 & 김선희, 2015; 류종용 & 이창원, 2016; 박천오, 2016). 공공봉사동기와 조직시민행동은 공식적 보상과 법적 책임 보다는 공익성, 자발성, 이타성 등 공공가치에 기반한 서비스 정신(public service ethos)과 맥락을 함께하고 있어, 전술한 부정적 효과의 극복 및 공공가치 실현을 위해서 양성 및 관리되어야 할 요소로 다루어지고 있다.

공공봉사동기에 대한 정의는 다양하지만, 공공선 혹은 공익 증진을 위해 다양한 서비스를 제공하고자 하는 공무원들의 개인적 정향으로 개념화 된다(Kim et al., 2013). 공공봉사동기는 공공부문 종사자들은 사적부문 종사자들과는 달리 공공가치에 헌신하고자 하는 동기가 있다는 점을 주목하고 있다. 초기에는 정서적, 규범적, 합리적 차원으로 구성되어 있다고 주장되었으나, 추후 연구에서는 정책에 대한 호감도, 공익에 대한 몰입, 동정심, 자기희생이라는 네 가지의 구성개념으로 발전되었다(Perry, 1996; 박순환 & 이병철, 2017).[3] 공공분야에서 공공봉사동기에 대한 관심이 증대함에 따라, 공공봉사동기에 영향을 주는 요인 혹은 공공봉사동기가 어떠한 효과를 발휘하는가에 대한 많은 연구가 있어왔다(Perry, 1997; Moynihan & Pandey, 2007; Paarlberg & Lavigna, 2010; Wright, Moynihan, & Pandey, 2012). 이러한 연구들은 잠재적으로 공공봉사동기가 변하지 않는 특질(trait)적 성질을 지녔는지 혹은 변동하는 상태(state)적 성향을 지녔는지에 대한 논의를

을 보완 혹은 대체할 수 있는 이론으로 다루어진다(Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008).

3) 최근에는 다양한 국가적·사회적 맥락에 따라 공공봉사동기가 어떠한 구조를 가지며, 이를 어떻게 측정하는 것이 적실한가에 대한 연구로 확대되고 있다(Kim et al., 2013).

바탕으로 한다(Christensen et al., 2017). 만약 매우 강한 특질(trait)적 성격에 근거한다면 리더십, 조직문화, 제도, 교육, 경력에 의해서 영향을 받지 않을 것이다. 또한 사회역사적(sociohistorical) 맥락에 의해 공공봉사동기가 너무 많은 변동 폭을 보인다면, 공공봉사동기는 공무원 개인들이 지닌 특수한 심리적 정향으로 볼 수가 없다. 현재는 공공봉사동기가 완전히 고정된 것이 아닌, 그렇다고 예측할 수 없을 정도로 변동하지는 않는 특성을 지닌 공무원의 내적동기로 다루어지고 있다(Christensen et al., 2017).

조직시민행동은 "공식적 보상시스템에서 직접적이고 명시적으로 규정된 것은 아니지만, 조직의 효과적인 기능을 집합적으로 증대시킬 수 있는 개인의 재량적 행동"으로 정의된다(Organ, 1988, p. 4). 조직시민행동은 조직에서 공식적으로 규정된 역할 내 행동의 수행만을 통해서는 조직목표의 달성과 조직효과성을 올릴 수 없다는 비판에서 출발하였다(김정인, 2014). 그리고 조직행태를 연구하는 다수의 학자들은 외재적인 보상에 좌우되지 않는 이타심과 조직에 대한 충성에 기반한 자발적인 역할 외 행동(extra-role behavior)이 중요하다는 점을 강조하였다(Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). 여러 학자들은 조직시민행동이 다차원적 측면을 가진 것으로 보고 있다. 예를 들어 Smith, Organ, & Near (1983)는 두 가지 차원인 이타성과 순응성의 차원을 제시하고 있고, Organ (1988)은 다섯 가지 차원인 시민의식, 양심성, 이타성, 스포츠맨십, 예의성이 조직시민행동을 구성하고 있음을 제시하였다.[4] 조직 내 사회적 교환에 의해 양성되는 것으로 알려진 조직시민행동은 개인, 업무, 조직 특성 및 리더십관련 변수와 긴밀한 관계를 가진 것으로 연구되고 있으며, 또한 직무만족, 조직몰입, 조직만족 등의 직무태도와도 긍정적 관련성을 가지는 것으로 보고되고 있다(P. M. Podsakoff et al., 2000; Organ et al., 2006; N. P. Podsakoff, Podsakoff, MacKenzie, Maynes, & Spoelma, 2014). 특히 조직시민행동은 조직목표와 구성원 개인의 목표의 불일치성, 조직 내 구성원들 간에 발생하는 갈등을 자발적 해결에 기여한다. 이에 따라 조직혁신과 관련된 여러 전략들이 소기의 성과를 내지 못하는 상황에서 조직시민행동의 긍정적 역할에 대한 논의가 다양하게 진행되고 있다(Ritz et al., 2014; 김호균, 2007; 김정인, 2014).

2. 통합적 리더십: 변혁적 리더십과 진성 리더십

통합적 리더십은 특정 리더십의 발휘만으로는 복잡한 환경 및 구성원들이 지닌 심리적 스펙트럼(예: 생리, 안전, 사회, 자기실현의 욕구 등)을 효과적으로 관리할 수 없다는 가정하에, 다양한 리더십들의 조합에 관심을 가진다. 공공부문에서도 공공가치 실현을 위한 리더십 연구가 진행되면서, 변혁적 리더십에 대한 관심에서 윤리적 리더십, 협력적 리더십, 진성 리더십 등 새로운 리더십의 역할에 대한 탐색노력이 증대하고 있다(Fernández et al., 2010; Van Wart, 2013; Ospina, 2017; 김동철 & 김대건, 2012; 한봉주, 2013; 박정호, 2017). 또한 이질적인 가치에 기반을 둔 정책과 관

4) 조직시민행동에서의 개별적 구성요소 역할 검토 및 구성요소의 체계화에 대한 이론적 발전과 함께, 새로운 구성요소에 대한 탐구 역시 지속적으로 전개되고 있다(P. M. Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000).

리기법의 도입으로 인해, 공공조직 관리자는 복잡한 상황에 대해 전방위적 대응이 필요하게 되었다. 이에 따라 다양한 리더십의 효과를 종합적으로 살피는 노력이 진행되고 있다(Ospina, 2017; 김호정, 2017).[5)]

이 연구에서는 앞서 언급한 바와 같이 변혁적 리더십과 진성 리더십을 다룬다. 변혁적 리더십은 보상과 징계의 기제로 운용되는 거래적 리더십과 다르게 리더의 이상적 영향력, 영감적 동기부여, 지적 자극과, 개별적 배려를 구성 요소로 한다(Bass, 1996; 한봉주, 2013). 변혁적 리더십은 구성원에게 비전을 제시하여 구성원이 상위의 욕구 추구 및 사적 이익을 초월하도록 도와 조직목표에 몰입할 수 있도록 한다. 그리고 구성원들이 공공조직의 미션과 비전을 내재화하고, 조직의 가치와 개인의 가치의 일치성을 높이며, 조직의 목표 추구에 헌신하도록 한다(Wright et al., 2012). 이러한 변혁적 리더십은 조직 관리에서 주요한 변수들(예: 혁신행동, 조직문화, 지식관리, 직무태도 및 성과 등)과 긍정적 관련성이 확인되고 있다(Rainey, 2009; Paarlberg & Lavigna, 2010). 또한 공공봉사동기 및 조직시민행동과도 긍정적인 관련성을 가지는 것으로 확인되고 있다(Paarlberg & Lavigna, 2010; Wright et al., 2012; 정윤길 & 이규만, 2000; 김진희, 2008).

그러나 신공공관리론에 대한 회의론이 대두됨에 따라 변혁적 리더십의 적실성은 도전받고 있다. 사기업을 대상으로 탄생한 변혁적 리더십은 '기업가로서의 행정가', 즉 신공공관리론의 도입과 함께 그 역할이 강조되어 왔다(Van Wart, 2003; 김호정, 2017). 성과를 통한 관리, 권한위임을 통한 재량권 부여 등 시장지향적 정책과 관리기법의 충실한 수행에는 적합하지만, 공공조직의 관리자는 공익증진, 민주성, 사회적·윤리적 책임에 민감히 대응할 필요가 있다. 또한 관리자는 법규와 규정에 의해 강력한 제한을 받으며 관료제를 근간으로 업무를 수행함에 따라, 변혁적 리더십은 일정한 한계를 보일 수 있다(Bellé, 2013). 즉, 경쟁과 성과를 강조하는 풍토에 발맞춰 도덕성과 진정성에 기반하지 않는 유사 변혁적 리더십은 상부에서 요구하거나 유행이 되는 가치를 강제적으로 적용하려는 행태를 보이게 되고, 구성원들의 사기, 내적 동기, 조직의 건전성에 부정적 영향을 미칠 수 있다.

가설 1. 변혁적 리더십은 공공봉사동기와 부정적으로 관련될 것이다.
가설 2. 변혁적 리더십은 조직시민행동과 부정적으로 관련될 것이다.

진성 리더십에 대한 연구는 관리자들이 조직과 사회적 이익의 증진보다는, 자신의 이익을 위해 화려한 언변과 기술을 사용하는 폐해를 해결하기 위해 시작되었다(Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011). 진성 리더십은 변혁적 리더십, 윤리적 리더십, 긍정심리학 등이 통합되어 발전된 것으로, 자아인식, 내재화된 도덕 관점, 균형 잡힌 정보처리, 관계적 투명성을 주된 구성요소로 한

5) 예를 들어, Avolio & Bass (1991)에 의해 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 동시사용이 더 높은 조직성과를 창출할 수 있다는 의견이 제시되고 난 후, Van Wart (2003)와 Oberfield (2012)는 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 포함하는 전범위 리더십이 조직의 목표달성과 효과성을 높일 수 있음을 제시하고 있다. 또한 Fernández et al. (2010)는 리더십과 관련된 다양한 이론과 연구들을 바탕으로 과업, 관계, 변화, 다양성, 진실성 지향 리더십으로 구분하고, 이들의 통합가능성을 살폈다.

다(Walumbwa et al., 2008; 김동철 & 김대건, 2012). 즉, 진성 리더는 조직의 미션과 비전 이해와 함께 구성원들이 자신의 리더십에 대해 어떻게 인식하는 지에 대한 이해를 바탕으로, 자신의 신념과 가치를 지속적으로 인식하고 정의한다. 그리고 이를 바탕으로 조직 내·외의 다양한 요구를 일관성 있게 대응하며, 문제 해결을 위해 정보, 감정, 의견을 함께 공유하는데 힘쓴다. 또한 진성 리더는 복잡한 문제해결을 위해 구성원들로 부터의 의견과 객관적 자료를 공평무사하게 검토한다. 이러한 행태는 구성원들의 자기효능감, 복원력, 낙관, 희망 등의 긍정적 심리상태를 고취시켜 보다 탁월한 성과를 낼 수 있도록 한다(Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; 김동철 & 김대건, 2012). 또한 구성원들의 윤리적 행동을 증진시키며, 내적동기를 강화한다(Walumbwa et al., 2008; Gardner et al., 2011).

따라서 진성 리더십은 공공봉사동기와 조직시민행동과 긍정적으로 연관될 것으로 예상된다. 구체적으로 가치와 윤리성에 대한 성찰에 바탕을 리더의 일관된 행동은, 구성원들이 조직의 목표와 가치에 대한 몰입을 증진시키고, 조직과 개인의 일체성을 향상시키며, 리더와의 신뢰를 높인다. 이러한 특성들은 공공봉사동기의 양성과 관리에 긍정적으로 작용하는 선행요인으로 알려져 있다(Chen, Hsieh, & Chen, 2013), 그리고 다양한 연구들은 진성리더십이 조직시민행동과 긍정적으로 관련됨을 보고하고 있다(Walumbwa et al., 2008; 김진희, 2008). Banks, McCauley, Gardner, & Guler (2016)는 메타분석을 통해 진성 리더십이 직무만족, 과업성과, 조직효과 등과 긍정적 관련을 가지며, 조직시민행동은 앞선 변수들보다 진성리더십과 보다 긍정적으로 관련됨을 밝혔다.

가설 3. 진성 리더십은 공공봉사동기와 긍정적으로 관련될 것이다.
가설 4. 진성 리더십은 조직시민행동과 긍정적으로 관련될 것이다.

3. 직무 스트레스: 역할 갈등의 직접 및 조절효과

Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal (1964)은 조직 내에서 개인의 수행하는 역할 특성이 직무 스트레스를 결정짓는 요소로 보았다. 역할은 일반적으로 조직 내에서 특정한 직위를 부여받은 개인에게 조직 및 상호작용을 하는 사람들이 기대하는 가치와 태도를 의미한다. 그리고 역할 갈등이란 업무 담당자가 상충된 역할 기대와 요구 사이에 처해 담당 업무를 완벽히 수행하기가 불가능한 상황 및 역할담당자가 이러한 상황에서 느끼는 심리적 상태로 정의된다(김영돈, 2006). 역할갈등은 역할을 수행하는 개인의 가치와 직무에 부여되는 기대가 일치하지 않는 경우, 다양한 역할전달자로부터의 기대가 상충하는 경우, 한 명의 역할전달자가 하나의 업무에 상이한 기대를 보이는 경우, 역할담당자가 처리할 수 있는 능력이상의 역할을 수행해야 하는 경우에 발생한다(House & Rizzo, 1972). 종합하면 가치간의 갈등은 역할 갈등을 일으키고, 역할갈등은 역할모호성과 함께 직무 스트레스 발생의 주요한 원인 중 하나로 거론되고 있다(Rainey, 2009).

삼권분립과 관료제라는 정치 환경적 특성을 가진 공공조직에서 목표의 설정, 업무의 수행, 평가에서 가치간의 갈등 및 긴장의 조율은 조직관리 차원에서 주요한 관심사로 다루어져 왔다(Pandey

& Wright, 2006; Staniok, 2016). 최근 2016년 개정된 국가공무원법은 "공무원이 국민전체의 봉사자로서 직무에 헌신하고 책임을 다하여 공직가치를 실현하도록 하는 것"(국가공무원법 제 1조)으로 개정되었다. 이는 기존의 "국가공무원에게 국민 전체의 봉사자로서 행정의 민주적이며 능률적인 운영을 기하게 하는 것"에서 바뀐 것으로, 공무원에게 법규에 정해진 형식적인 역할을 수행하는 것을 넘어 공공가치의 실현을 위한 윤리적 책임의 적극적 실현을 강조하고 있다(박천오, 2016). 현재 공공가치의 다원성 및 법규외의 윤리적 책임 이행에 대한 국민의 요구로 인해 공무원들의 역할 갈등은 불가피한 현상으로 볼 수 있다. 공공가치의 다원성(pluralism)에 대한 논의와 함께 복잡성을 해결할 수 있는 다양한 방안들이 제시되고 있으나(Coglianese, 2009; Spicer, 2009; Moynihan et al., 2011; Nabatchi, 2012; Oldenhof et al., 2014; Graaf et al., 2016), 공공조직의 구성원들은 행정개혁의 비일관성 및 서로 다른 지향점을 가진 행정개혁의 시행으로 인해 업무 수행에 어려움을 겪고 있다.[6] 그리고 역할갈등에 기한 직무 스트레스는 조직구성원의 업무수행 동기를 떨어뜨리고 조직의 성과를 낮추는 것으로 알려져 있다(LePine, Podsakoff, & LePine, 2005; Hargrove, Becker, & Hargrove, 2015; 이종열 & 박광욱, 2011).

가설 5. 역할 갈등은 공공봉사동기와 부정적 관련성을 가질 것이다.
가설 6. 역할 갈등은 조직시민행동과 부정적 관련성을 가질 것이다.

관리자의 리더십은 공동의 목표를 달성할 수 있도록 공식적, 비공식적 프로세스를 변경하고, 조직문화를 변화시키며, 구성원들의 동기와 태도를 고양하는 등 조직변화를 이끄는 주요한 역할을 한다(Schein, 2010; Cameron & Quinn, 2011). 그러나 동시에 리더십은 다양한 수준의 변수들에 의해 제한된다. 조직의 발전을 창업, 집단공동체, 공식화, 정교화 단계로 조직현상을 살피는 조직수명주기 이론에 따르면, 조직이 비교적 안정된 공식화 및 정교화 단계에서 리더십은 조직문화, 법규, 제도 등에 의해 강한 제약을 받는다고 본다(Schein, 2010). 특히 공공부문의 관리자는 엄격한 법적, 정치적 제약아래 역할을 수행한다(Oberfield, 2012). 또한 관리자는 다양한 부서를 순환하면서 역할을 수행해야 하므로, 공공조직에서 관리자의 리더십은 제한적일 수밖에 없다. 다양한 연구들도 리더십은 다양한 상황변수(예: 역사, 위치, 조직구조 및 제도, 정치적 지지, 조직과업에 대한 기대, 기술, 개인의 경험과 특성)에 의해 조절될 수 있음을 지적하고 있다(Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2011; Bellé, 2013; 김석용, 2015).

앞서 논의했듯이 공공부문은 가치의 다원성, 복잡성, 갈등상황에 놓여 있으며, 법과 규정에 의해 제시된 책임이외의 윤리적 책임도 강하게 요구받는 상황에 놓여있다. 즉 공공부분의 구성원들은 상충된 역할 기대에 따라 주어진 업무를 완벽히 처리하기 힘든 환경에 놓여 있으며, 이에 따라 높은 직무 스트레스에 노출되어 있다(엄태순 & 김현실, 2013). 그리고 역할에 대한 기대와 역할을

6) 최근 미국과 영국 및 OECD국가에서 진행된 열린정부개혁(open government initiative)과 우리나라에서의 정부 3.0은 업무수행에서 민주성을 향상시키기 위해 투명성을 강조하고 있다. 이에 따라 조직 내·외의 정보공유 및 확산을 강화하기 위한 정보공개와 지식관리가 강화되고 있다. 그러나 투명성 향상은 국가 안보, 개인의 사생활, 업무수행의 효율성 등의 가치와 갈등관계를 형성하게 된다.

수행하는 사람과의 관계는 스트레스의 정도에 의해 조절될 수 있다(Tosi, 1971). 따라서 각 리더십의 공공봉사동기 및 조직시민행동과의 관계는 역할 갈등의 정도에 따라 달라질 수 있다. 역할 갈등의 구체적 조절효과는 앞서 설정된 각 리더십과 공공봉사동기 및 조직시민행동과의 관계(변혁적 리더십은 공공봉사동기 및 조직시민행동과 부정적, 진성 리더십은 공공봉사동기 및 조직시민행동과 긍정적) 및 역할 갈등의 공공봉사동기 및 조직시민행동과의 부정적 관련성을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 7. 역할 갈등이 높을 때 변혁적 리더십이 공공봉사동기와의 부정적 관계는 강화될 것이다.
가설 8. 역할 갈등이 높을 때 변혁적 리더십이 조직시민행동과의 부정적 관계는 강화될 것이다.
가설 9. 역할 갈등이 높을 때 진성 리더십과 공공봉사동기와의 긍정적 관계는 약화될 것이다.
가설 10. 역할 갈등이 높을 때 진성 리더십과 조직시민행동과의 긍정적 관계는 약화될 것이다.

Ⅲ. 연구 설계

1. 자료수집방법 및 인구통계학적 분포

이 연구는 2016년 한국행정연구원에서 중앙 및 지방정부에 근무하는 공무원을 대상으로 실시한 자료(공직생활에 대한 설문조사)를 활용하였다. 설문자료는 행자부 정부조직 관리시스템과 자치법규시스템을 바탕(2016년 8월 기준)으로 다단계층화추출법을 활용하여 수집되었다. 구체적으로 중앙부처 40개와 지방자치단체 17개에 근무하는 2070명을 대상으로 설문이 실시되었으며, 인사 및 조직 관리와 관련된 40여개의 항목으로 구성되어 있다. 설문은 변수구성의 타당성을 확보하기 위하여 미국의 연방공무원 인식조사와 국내 연구들에서 활용된 설문내용을 벤치마킹하였다.

〈표 1〉 표본의 기술통계

구분		빈도	비율(%)	구분		빈도	비율(%)
성별	남성	1312	63.4	직급	1-4급	146	7.1
	여성	758	36.6		5급	468	22.6
연령	20대	191	9.2		6-7급	1192	57.6
	30대	817	39.5		8-9급	264	12.8
	40대	795	38.4	재직기간	5년 이하	463	22.4
	50대 이상	267	12.9		6년-10년	398	19.2
학력	고졸 이하	60	2.9		11년-15년	408	19.7
	전문대학	113	5.5		16년-20년	259	12.5
	대학	1449	72.4		21년-25년	295	14.3
	대학원	369	19.2		26년 이상	247	11.9

2. 변수의 측정

변수의 측정은 이론적 논의 및 선행연구를 바탕으로, 한국행정연구원에서 생산된 설문지를 활용하여 진행되었다. 변수구성을 위한 설문문항, 기초통계결과, 타당성과 신뢰성과 관련된 결과를 〈표 2〉에 제시하였다. 통제변수를 제외한 주요변수들은 Likert식 5점 척도를 사용하였다. 그리고 동일한 설문지를 사용함으로써 제기될 수 있는 동일방법편의(common method bias)에 따른 위험성을 확인해보고자 일원검증법을 실시하였다. 그 결과 가장 설명력이 높은 요인의 분산이 27.3%으로 제시되었다. 확인된 값이 선행연구에서 제시된 기준인 50%보다 낮아 동일방법편의가 심각하지 않다는 판단에 따라, 회귀분석을 이용하여 변수간 관계의 검증을 실시하였다.

독립변수인 변혁적 리더십은 설문지에 포함된 이상적 영향력, 영감적 동기부여, 지적 자극과 관련된 문항을 활용하였다. 세 문항을 분석한 요인 값은 0.8 이상으로 나타났으며, 신뢰도를 나타내는 크론바하 알파값 역시 0.8 이상으로 나타났다. 진성 리더십은 자아인식, 관계적 투명성, 내재화된 도덕성, 균형된 프로세스 요소에 해당하는 문항을 이용하였다. 총 8문항을 분석한 결과 요인값은 0.7 이상이었고, 신뢰도는 0.9 이상으로 보고되었다. 독립변수이자 조절변수인 역할 갈등은 House & Rizzo (1972)의 분류인 개인-역할갈등, 역할전달자간의 갈등, 역할전달자 내부의 갈등, 역할과중과 관련된 설문을 이용하였다. 요인값은 0.6 이상으로 나타났으며, 신뢰도는 0.7 이상으로 확인되었다.

종속변수인 공공봉사동기는 정책형성에 대한 매력, 공익에 대한 기여, 동정심, 자기 희생의 차원을 나타내는 9개의 문항 모두를 이용하였다. 그러나 요인 분석을 수행한 결과 자기 희생과 관련된 2문항('나는 사회의 이익을 위해 희생할 준비가 되어 있다' 및 '나는 사회의 이익을 위해 희생할 준비가 되어 있다')은 다른 요인으로 묶여, 이를 제외한 7개의 문항으로 측정하였다. 요인값은 0.7 이상이었고, 신뢰도는 0.9 이상으로 보고되었다. 그리고 조직시민행동은 이타성, 양심성, 스포츠맨십, 예의성, 시민정신과 연관된 문항을 이용하였다. 조직시민행동 변수에서 요인값은 0.6 이상으로 나타났으며, 신뢰도는 0.7 이상으로 확인되었다.

통제 변수로는 공공봉사동기 및 조직시민행동에 영향을 줄 수 있는 일반적 사회-인구통계적 변수인 나이, 성별, 직급을 사용하였다(Perry, 1997; Organ et al., 2006; 김서용, 조성수, & 박병주, 2010). 부정부패는 공공봉사동기 및 조직시민행동과 부정적 관련성이 있을 수 있다(Pinto, Leana, & Pil, 2008; Liu & Tang, 2011). 그리고 구성원의 중앙 및 지방정부 소속 차이에서 오는 효과를 배제하기 위해 각 정부의 소속여부를 통제변수에 추가하였다. 마지막으로 각 리더십이 공공봉사동기와 조직시민행동에 미치는 영향을 교란하는 요소를 제거하기 위해, 거래적 리더십과 관련된 문항 모두를 통제 변수로 고려하였다. Judge & Piccolo(2004)는 메타분석을 통해 거래적 리더십이 변혁적 리더십과 상당한 관련을 가지고 있음을 밝혔다.

〈표 2〉 설문구성 및 기초통계

변수		항목	평균/표준편차	요인값	α
독립변수	변혁적 리더십	상관은 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다	3.17/.826	.916	.889
		상관은 내가 낡은 문제를 새로운 시각에서 생각할 수 있도록 이끌어 준다	3.17/.840	.907	
		상관은 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다	3.05/.823	.890	
	진성 리더십	나의 상사는 결론을 내리기 전에 다양한 의견에 귀를 기울인다	3.34/.866	.860	.934
		나의 상사는 실수를 했을 때 이를 솔직하게 인정한다	3.30/.859	.853	
		나의 상사는 자신이 견지하고 있는 입장에 반대하는 의견을 듣고자 한다	3.23/.857	.839	
		나의 상사는 의사결정에 어려움이 있더라도 높은 수준의 윤리규범을 따른다	3.39/.798	.835	
		나의 상사는 다른 사람이 자신의 능력을 어떻게 생각하는지 정확히 안다	3.18/.812	.820	
		나의 상사는 자신이 말하고자 하는 바를 정확하게 표현한다	3.38/.824	.814	
		나의 상사는 자신의 핵심가치에 기반하여 결정을 내린다	3.40/.785	.812	
		나의 상사는 다른 사람과의 상호 관계를 향상시키기 위하여 피드백을 요청한다	3.21/.807	.777	
	역할 갈등	내 역할에 대한 상사들·부하들의 요구사항이 다르다	2.93/.754	.843	.791
		나는 상급자들의 모순된 요구·지시를 받는 경우가 있다	2.98/.859	.842	
		공식 업무책임과 내 가치관 차이로 갈등을 겪은 적이 있다	3.04/.851	.823	
		나의 담당 업무 및 책임은 너무 과중하다	2.90/.789	.621	
종속변수	공공 봉사 동기	공공정책을 개발할 때 미래세대의 이익이 고려될 필요가 있다	4.00/.678	.857	.907
		공공서비스는 시간·노력이 들더라도 민주적으로 결정되어야 한다	3.86/.667	.794	
		비용이 들더라도 모든 국민에게 양질의 서비스가 제공되어야 한다	3.83/.710	.763	
		나는 사회적으로 혜택 받지 못한 사람들에게 동정심을 느낀다	3.90/.676	.753	
		공익에 봉사하는 일은 의미가 있다	3.84/.667	.744	
		나는 국민들이 불공정한 취급을 받으면 기분이 좋지 않다	3.98/.699	.717	
	조직 시민 행동	나는 동료들의 문제·걱정에 대해 귀 기울인다	3.74/.643	.817	.792
		나는 결근한 동료·업무량이 많은 동료의 업무를 돕는다	3.65/.680	.802	
		나는 요청하지 않았음에도 상관의 업무를 돕는다	3.35/.738	.718	
		나는 불가능한 일에 직면할 경우 사전에 상관과 협의한다	3.84/.636	.693	
		나는 질서 유지를 위한 비공식 규칙을 준수한다	3.64/.696	.671	

통제변수

변수	항목	평균	표준편차
만 나이	년	39.92	7.915
성별	여성 = 0, 남성 = 1	1.37	.482
현재 직급	1급 – 9급	6.21	1.257
소속	지방(광역자치단체) = 0, 국가(행정부) = 1	1.35	.478
거래적 리더십	상관은 목표가 달성될 경우 내가 받게 될 보상·이익에 대해 잘 이해시켜 준다.	2.99	.763
	상관은 업무성과에 따른 보상·이익을 얻기 위해 내가 어떻게 해야 하는지를 구체적으로 알려준다		
부정부패	공무원의 부정부패가 민간(기업)인과 비교할 때 어느정도라 생각하십니까?	1.88	.748

Ⅳ. 분석결과 및 논의

1. 주효과 및 상호작용 효과

설정된 가설을 검증하기 위하여 STATA 12.0 통계 패키지를 이용하여 회귀분석을 실시하였다. 다중공선성 문제를 해결하기 위해 변혁적 리더십, 진성 리더십, 역할 갈등을 Z 값으로 변환하여 조절효과를 분석하였다. 주효과 및 조절효과를 확인하기 위해 동시입력방식을 활용하였다. 그리고 분산팽창계수를 확인한 결과 다중공선성은 문제가 되지 않는 것으로 확인되었다.[7] 분석결과는 〈표 3〉에 제시하였다.

〈표 3〉 주효과 및 조절효과

		모형 1: 공공봉사동기		모형 2: 조직시민행동	
		Coef.	S. Coef.	Coef.	S. Coef.
독립 변수	변혁적 리더십	-.046**	-.085**	.085***	.168***
	진성 리더십	.171***	.317***	.120***	.238***
	역할 갈등	.037**	.068**	.060***	.118***
상호 작용	변혁적 리더십 * 역할 갈등	-.056**	-.134**	-.026	-.067
	진성 리더십 * 역할 갈등	-.030*	-.075*	-.037**	-.099**
통제 변수	소속	-.007	-.006	.069**	.066**
	성별	.007	.006	.088***	.084***
	연령	-.011	-.018	.024	.039
	재직기간	.020*	.061*	.006	.021
	거래적 리더십	-.036**	-.067**	-.005	-.010
	부정부패	-.074***	-.102***	-.079***	-.118***
상수		3.975		3.473	
Number of obs.		2070		2070	
F 값		19.36***		37.29***	
Adj R-square		.089		.162	

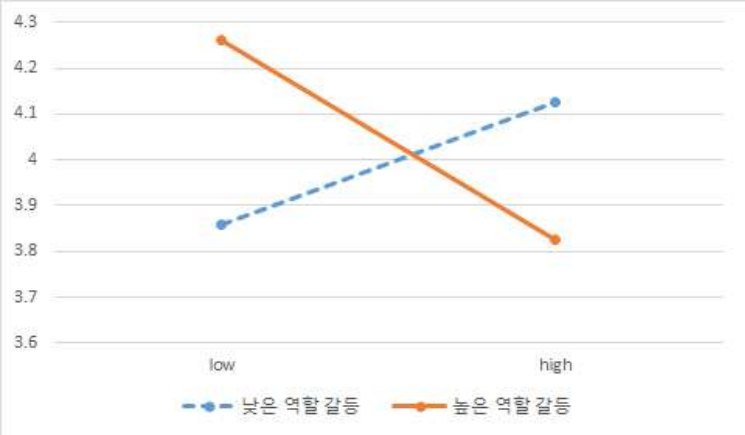
*p<.1, **p<.05, ***p<.001,

〈표 3〉에 제시된 분석결과를 보면, 변혁적 리더십은 공공봉사동기와 부정적으로 관련되고, 조직시민행동과는 긍정적으로 관련되는 것으로 나타났다(가설 1 채택, 가설 2 기각). 진성 리더십은 공공봉사동기 및 조직시민행동과 긍정적으로 관련되었다(가설 3, 4 채택). 역할 갈등은 공공봉사동기 및 조직시민행동과 모두 긍정적 관련성을 보였다(가설 5, 6 기각). 〈그림 1〉은 변혁적 리더십과

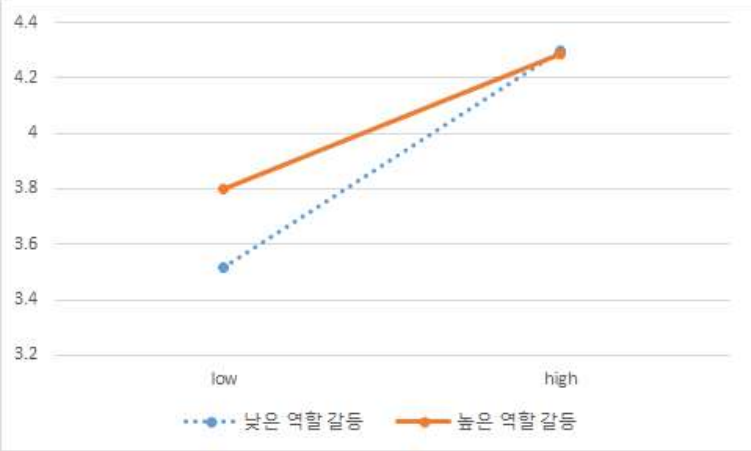
7) 변혁적 리더십과 역할 갈등간의 상호작용항의 분산팽창 계수가 4.23이고, 나머지 변수들은 모두 4.23보다 낮은 값을 보였다.

공공봉사동기간의 관계에서 역할 갈등의 조절효과를 설명하고 있다. 이는 역할 갈등이 높을수록 변혁적 리더십이 공공봉사동기에 미치는 부정적 영향력이 강화됨을 보이고 있다(가설 7 채택). 변혁적 리더십과 조직시민행동과의 관계에서 역할 갈등은 조절효과를 보이지 않고 있다(가설 8 기각). 〈그림 2〉는 그림은 진성 리더십과 공공봉사동기의 관계에서 역할갈등의 조절효과를 보여주고 있다. 이는 역할갈등이 높아질수록, 진성 리더십이 공공봉사동기에 미치는 긍정적 영향력이 줄어듦을 의미한다(가설 9 채택). 마지막으로 〈그림 3〉은 진성 리더십과 조직시민행동과의 관계에서 역할갈등의 조절효과를 설명하고 있다. 이는 역할갈등이 높을 때, 진성 리더십이 조직시민행동에 미치는 긍정적 영향력이 낮아짐을 의미한다(가설 10 채택).

〈그림 1〉 공공봉사동기: 변혁적 리더십* 역할 갈등



〈그림 2〉 공공봉사동기: 진성 리더십 * 역할 갈등



〈그림 3〉 조직시민행동: 진성 리더십* 역할 갈등

2. 분석결과 요약 및 논의

변혁적 리더십은 공공봉사동기와 부정적으로 관련되는 것으로 나타났다. 기존의 연구들은 관리자의 변혁적 리더십의 발휘, 즉 비전을 제시하고, 동기를 부여하며, 부하 직원에게 영감의 제시하는 것은 구성원들의 공공봉사동기를 높일 것이라고 보았다. 그러나 행정의 효율성·효과성의 증진 및 조직의 목표와 연계된 측정 가능한 비전과 성과지표의 달성이 중시되는 현재 상황에서 변혁적 리더십은 관리자의 도구로 사용될 수 있음을 간과하고 있다(김호정, 2017).[8] 즉, 변혁적 리더십은 조직 구성원이 사적 이익의 추구보다는 상위의 가치를 추구하도록 도울 수 있지만, 상위의 가치 혹은 조직의 목표가 효율성과 성과에 천착하고 있다면, 구성원들의 공공봉사동기는 변혁적 리더십에 의해 오히려 부정적 영향을 받을 수 있다.

또한 공공봉사동기와는 달리 조직시민행동은 변혁적 리더십과 긍정적 관련성을 가지는 것으로 확인되었다. 비록 조직시민행동이 이타성과 자발적인 역할 외 행동을 강조함에 따라 공공봉사동기와 유사한 특성이 있지만, 조직시민행동은 조직의 목표달성 및 조직성과와 밀접한 관련이 있다. Organ (1997)은 조직시민행동에서 역할 내 행동과 역할 외 행동의 구분에서 자발성 혹은 보상성이 둘을 구분하는 기준인데, 역할 외 행동역시 조직에서 제공하는 다양한 보상과 관련성과 엄격히 분리될 수가 없다고 하였다.[9] 즉 조직시민행동은 공공조직에서의 성과강조라는 전반적 맥락에 의해 영향을 받을 수 있다. 따라서 개인 보다 조직의 목표 추구를 지향하도록 이끄는 변혁적 리더십은 조직시민행동에 긍정적 관련성을 보인 것으로 판단된다.

8) 또한 변혁적 리더십의 개념과 측정방법이 도덕과 가치를 강조하는 Burns로 부터 조직의 효과적 운영에 초점을 두는 Bass로 옮겨짐에 따라, 변혁적 리더십은 공공부문에서 요구되는 리더십과는 차이를 보이게 되었다(김호정, 2017).

9) 이에 Organ (1997)은 조직시민행동을 "과업성과가 배태된 사회적 그리고 심리적 맥락을 유지하고 제고하는 공헌행동"으로 정의하였다(윤영채 & 이광순, 2009, p. 212).

진성 리더십은 공공봉사동기 및 조직시민행동과 긍정적인 관련성을 보였다. 이는 두 가지 측면에서 함의를 가진다. 우선 진성 리더십과 공공봉사동기간의 관계성에 대한 실증연구가 많지 않은 상황에서, 진성 리더십과 공공봉사동기간의 긍정적 관계를 확인한 것이다. 두 번째는 진성 리더십과 변혁적 리더십이 공공봉사동기와의 관련성이 상이할 수 있음을 확인한 것이다. 앞서 언급한 바와 같이 진성 리더십은 변혁적 리더십과 달리 가치와 도덕성에 기반한 진정성과 수평적 관계를 강조한다. 진성 리더십이 공공봉사동기 및 조직시민행동과 긍정적 관련성을 가진다는 것은, 최근 공공조직에서 나타나는 칸막이 문제와 내적동기의 축출효과의 해결을 위해서는 진성 리더십이 중요하다는 실천적 의미를 가진다.

역할 갈등은 예상했던 바와 달리 공공봉사동기 및 조직시민행동과 긍정적인 관련성을 보였다. 역할 갈등은 역할 모호성과 함께 직무 스트레스의 개념으로 다루어져 왔으며, 구성원의 동기와 조직효과성에 일반적으로 부정적 영향을 가지는 것으로 알려져 왔다(Rainey, 2009; 김영돈, 2006). 그러나 스트레스는 역기능과 함께 순기능을 가질 수 있다. 구체적으로 구성원이 스트레스를 어떻게 받아들이느냐 혹은 어느 정도 수준의 스트레스를 수용할 수 있느냐에 따라 긍정적 스트레스(eustress)와 부정적 스트레스(distress)로 나뉠 수 있다(Hargrove et al., 2015; 이종열 & 박광욱, 2011). 또한 여키스-도슨(Yerkes-Dodson)의 법칙에 의하면 스트레스와 인간의 신체반응은 역 U자 관계가 성립한다고 한다.[10] 결과적으로 현 상황에서 가치관에서 갈등에서 파생되는 역할갈등은 공무원들의 공공봉사동기와 조직시민행동에 긍정적 스트레스로 작용함을 알 수 있다. 마지막으로 역할 갈등은 변혁적 리더십과 공공봉사동기, 진성 리더십과 공공봉사동기 및 조직시민행동에서 유의미한 조절효과를 보였다. 전반적 결과는 역할 갈등이 높을 때 각각의 관계가 부정적일 것이라는 가설들과 일치한다. 여키스-도슨의 법칙에 기반하여 결과를 해석하면, 역할 갈등은 공공조직에서 언제나 부정적 역할을 하는 것이 아니라, 높은 수준에서 공무원들에게 나쁜 스트레스로 작용할 수 있다. 결과적으로 공공조직에서 잠재적으로 부정적 영향을 보일 수 있는 역할 갈등을 해결하기 위한 노력이 필요하다.

V. 결론

이 논문은 공공가치에 기반한 정부운영에서 주요한 관심사가 되고 있는 리더십 유형, 공공봉사동기 및 조직시민행동의 관계를 밝히기 위해 수행되었다. 앞서 언급한 바와 같이 최근 국·내외 연구들은 신뢰와 협력의 훼손, 칸막이 현상 등의 문제 해결과 공무원의 윤리적 책임확보를 위해 공공가치의 지향과 적용을 위한 다양한 연구들을 수행하고 있다. 이에 따라 다양한 유형의 리더십과 공공봉사동기 및 조직시민행동에 대한 연구가 수행되어 왔다. 그러나 가치의 다원성과 가치간 갈등은 공무원들의 업무수행에 있어 부담을 줄 수 있는 환경으로 작용할 수 있다. 실제 현장에서 공

10) 적절한 자극은 인간의 동기와 성과를 향상시키지만, 과중한 자극은 과부하를 일으켜 동기와 성과에 부정적 영향을 준다(LePine et al., 2005).

무원들은 서로 다른 요구에 대응하는 과정에서 스트레스를 호소하고 있다. 그러나 기존의 실증연구에서는 변혁적/진성 리더십과 공공봉사동기/조직시민행동과의 선형적 관계를 살피고 있어, 이러한 관계가 역할 갈등에 의해 어떻게 변화하는지 알려주지 못하고 있다. 이러한 문제의식을 바탕으로 진행된 연구 결과에서는 ① 변혁적 리더십은 공공봉사동기에 부정적인 관련성을 보였으며, ② 진성 리더십은 공공봉사동기 및 조직시민행동과 긍정적 관련성을 지녔으며, ③ 역할 갈등은 공공봉사동기 및 조직시민행동과 긍정적으로 관련성을 보였으며, ④ 높은 수준의 역할 갈등은 독립변수들과 종속변수들의 관계를 약화시키는 것으로 나타났다.

이러한 결과에서 주목할 점 두 가지는, 진성 리더십이 공공봉사동기와 조직시민행동 모두에 긍정적 영향을 가진다는 것과 역할 갈등이 지닌 잠재적인 부정적 효과이다. 공공부문의 리더십의 정립에 있어 도덕성과 가치는 중요한 요소로 다루어지고 있다(Van Wart, 2013; 김호정, 2017). 이러한 측면에서 변혁적 리더십보다 진성 리더십이 중요하다고 할 수 있으나, 진성 리더십만으로는 공공조직이 국민들이 원하는 서비스를 효과적으로 제공할 수 없다. 조직과 구성원의 적합성을 높이고, 목표를 추구하도록 추동할 수 있는 변혁적 리더십은 진성 리더십과 함께 사용될 필요가 있다. 즉, 관리자는 하나의 리더십에 집착할 것이 아니라 양손잡이가 되어, 통합적 리더십을 발휘 할 필요가 있다. 따라서 추후 연구에서는 변혁적 리더십과 진성 리더십의 결합효과에 대해 탐색할 필요가 있다. 그리고 역할 갈등이 보일 수 있는 잠재적 부정적 효과를 관리할 수 있는 실질적 방안이 필요하다. 공무원들의 공공가치에 기반한 의사결정을 독려 및 강화하기 위해 국가공무원법 개정, 모범사례 교육, 법원 판례 소개 등의 노력으로는 미흡하다. 성과지표에 공정성, 투명성 등의 공공가치가 반영될 수 있도록 할 필요가 있다(Moynihan et al., 2011). 이 연구에서는 각 리더십 유형이 공공봉사동기 및 조직시민행동과 관련하여 가지는 관련성에 초점을 둔 경향이 있다. 추후 직무만족, 이직의도, 객관적 성과와 관련하여 리더십 유형의 효과를 확인해 본다면, 이와 다른 결론이 나올 수 있을 것이다. 특히 공공봉사동기는 조직의 성과와 직접적 관련성이 약할 수 있고, 변혁적 리더십이 진성 리더십보다 조직의 효과성과 관련하여 더 강한 영향력을 가질 수 있다.

이 연구에서는 선행연구에서 다루어지지 않았던 부분에 대해 정부조직 전반을 대상으로 탐구하였음에도 불구하고 다음과 같은 다수의 한계점을 가지고 있다. 우선 한국행정연구원에서 제공된 설문문항을 충실히 사용하였지만, 각 변수의 측정이 관련된 이론에서 고려되는 모든 구성요소를 반영하지 못하였기 때문에 연구결과의 일반화에는 한계가 있다. 또한 대규모 데이터를 사용함에 따라, 통계분석에서 보다 유의한 결과가 생산되었을 수 있다. 특히 진성 리더십과 공공봉사동기와의 관계에서 역할 갈등의 조절효과의 결과에 따른 해석은 유의해서 살펴볼 필요가 있다. 그리고 추후 행정연구원에서 생산되는 자료를 시계열적으로 분석하여, 연구결과의 엄밀성을 확보할 필요가 있다.

참고문헌

권기헌. (2015). 정부 3.0을 통한 공공가치 실현방안 연구. 서울: 행정자치부.

김동철·김대건. (2012). 긍정조직행태 주요 요인간 관계에 관한 연구: 진성 리더십, 심리적 자본, 심리적 주인의식을 중심으로. 「한국행정학보」, 46(4): 27-51.

김서용·김선희. (2015). 공공조직에서 모호성이 조직효과성에 미치는 영향분석: 모호성의 유형별 효과와 공공봉사동기의 조절기능을 중심으로. 「한국행정연구」, 24(1): 139-171.

김서용·조성수·박병주. (2010). 공직동기 (PSM) 의 선행요인: 사회화 요인의 비교분석. 「한국행정학보」, 44(1): 147-177.

김석용. (2015). 지방정부 공무원의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향관계에 관한 연구: 조직문화의 조절효과를 중심으로. 「한국자치행정학회보」, 29(1): 199-222.

김영돈. (2006). 조직에서 지방공무원의 역할갈등 및 역할 모호성에 대한 경험적 연구. 「정부학연구」, 12(2): 197-243.

김윤권. (2016). 정부 3.0의 이론적 연구. 「행정논총」, 54(3), 53-87.

김정인. (2014). 지방세무직 공무원의 공공봉사동기와 조직시민행동. 「지방경부연구」, 18(1): 193-218.

김진희. (2008). 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향과 팀웍의 매개효과에 대한 연구. 「인력개발연구」, 10(3): 175-194.

김호균. (2007). 조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동간 영향관계 분석. 「한국행정학보」, 41(2): 69-94.

김호정. (2017). 21세기 공공부문 리더십의 변화: 이론적 성찰과 전망. 「한국행정학보」, 51(1): 117-143.

류종용·이창원. (2016). 우리나라 공무원의 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 공공봉사동기가 하급공무원의 조직시민행동에 미치는 영향. 「정책분석평가학회보」, 26(3): 137-161.

박순환·이병철.(2017). 공공봉사동기의 영향요인과 효과에 관한 연구. 「지방경부연구」, 21(2): 181-207.

박정호. (2017). 윤리적 리더십과 공공봉사동기(PSM)에 관한 연구: 공직가치에 대한 시사점을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 16(2): 201-227.

박천오. (2016). 한국 공무원의 책임 확장: 법적·계층적 책임에서 윤리적·개인적 책임으로. 「한국행정학보」, 2016(50): 1-25

박형준·이명석·김근세·최상옥·임주영. (2013). 관료의 행정가치 재고찰. 「한국정책과학학회보」, 17(3): 163-187.

엄태순·김현실. (2013). 지방공무원의 직무 스트레스와 직무 만족도가 우울에 미치는 영향. 「보건과 사회과학」, 34: 135-158.

윤영채·이광순. (2009). 조직시민행동의 선행요인과 성과평가에 미치는 영향. 「행정논총」, 47(1): 209-232.

이종열·박광욱. (2011). 직무스트레스 요인과 우선순위에 관한 연구: 인천지역 소방공무원을 중심으로. 「행정논총」, 49(4): 331-356.

정윤길·이규만. (2000). 상사의 리더쉽 행동과 조직공정성 및 조직시민행동의 관계에 대한 연구. 「한국행정학보」, 34(4): 323-341.

한봉주. (2013). 변혁적 리더십, 진정성 리더십과 조직몰입 간의 관계에 관한 연구: 심리적 자본과 LMX의 매개효과를 중심으로. 「한국조직학회보」, 10(1): 157-201.

Alford, J., & O'Flynn, J. (2009). Making sense of public value: Concepts, critiques and emergent meanings. *International Journal of Public Administration*, 32(3-4): 171-191.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range leadership development programs: basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6): 801-823.

Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4): 634-652.

Bass, B. M. (1996). Is there universality in the full range model of leadership? *International Journal of Public Administration*, 19(6): 731-761.

Bellé, N. (2013). Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1): 109-136.

Bozeman, B. (2007). Public values and public interest: Counterbalancing economic individualism. Washington, DC: Georgetown University Press.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review,* 74(4): 445-456.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework* (3th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Chen, C.-A., Hsieh, C.-W., & Chen, D.-Y. (2013). Fostering public serivce motivation through workplace trust: evidence from public managers in Taiwan. *Public Administration*, 92(4): 954-973.

Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. (2017). Public Service Motivation Research: Lessons for Practice. *Public Administration Review*, 77(4): 529-542.

Coglianese, C. (2009). The transparency president? The Obama administration and open government. *Governance*, 22(4): 529-544.

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3): 467-494.

Fernández, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*, 21(2): 308-323.

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6): 1120-1145.

Graaf, G. d., Huberts, L., & Smulders, R. (2016). Coping With Public Value Conflicts. *Administration*

& Society, 48(9): 1101-1127.

Hargrove, M. B., Becker, W. S., & Hargrove, D. F. (2015). The HRD eustress model: Generating positive stress with challenging work. *Human resource development review*, 14(3): 279-298.

House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational behavior and human performance*, 7(3): 467-505.

Jørgensen, T. B., & Bozeman, B. (2007). Public Values: An Inventory. *Administration & Society*, 39(3): 354-381.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5): 755-768.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity.

Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International journal of manpower*, 27(8): 722-740.

Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., . . . De Vivo, P. (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.

LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal,* 48(5): 764-775.

Liu, B., & Tang, T. L. (2011). Does the love of money moderate the relationship between public service motivation and job satisfaction? The case of Chinese professionals in the public sector. *Public Administration Review*, 71(5): 718-727.

Maesschalck, J. (2004). The impact of new public management reforms on public servants' ethics: Towards a theory. *Public Administration*, 82(2): 465-489.

Moynihan, D. P. (2010). A workforce of Cynics? The effects of contemporary reforms on public service motivation. *International Public Management Journal,* 13(1): 24-34.

Moynihan, D. P., Fernandez, S., Kim, S., LeRoux, K. M., Piotrowski, S. J., Wright, B. E., & Yang, K. (2011). Performance regimes amidst governance complexity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(suppl 1): i141-i155.

Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review*, 67(1): 40-53.

Nabatchi, T. (2012). Putting the "Public" Back in Public Values Research: Designing Participation to Identify and Respond to Values. *Public Administration Review*, 72(5): 699-708.

Oberfield, Z. W. (2012). Public Management in Time: A Longitudinal Examination of the Full

Range of Leadership Theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(2): 407-423.

Oldenhof, L., Postma, J., & Putters, K. (2014). On Justification Work: How Compromising Enables Public Managers to Deal with Conflicting Values. *Public Administration Review*, 74(1): 52-63.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington MA: Lexington Books.

_____. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. Human Performance, 10(2): 85-97.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage

Ospina, S. M. (2017). Collective Leadership and Context in Public Administration: Bridging Public Leadership Research and Leadership Studies. *Public Administration Review*, 77(2): 275-287.

Paarlberg, L. E., & Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. *Public Administration Review*, 70(5): 710-718.

Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2006). Connecting the dots in public management: Political environment, organizational goal ambiguity, and the public manager's role ambiguity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(4): 511-532.

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. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2): 181-197.

Pinto, J., Leana, C. R., & Pil, F. K. (2008). Corrupt organizations or organizations of corrupt individuals? Two types of organization-level corruption. *Academy of Management Review*, 33(3): 685-709.

Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1): S87-S119.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3): 513-563.

Rainey, H. G. (2009). Understanding and managing public organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Ritz, A., Giauque, D., Varone, F., & Anderfuhren-Biget, S. (2014). From leadership to citizenship

behavior in public organizations: When values matter. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2): 128-152.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Smith, C., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4): 653-663.

Spicer, M. W. (2009). Value conflict and legal reasoning in public administration. Administrative *Theory & Praxis*, 31(4): 537-555.

Staniok, C. D. (2016). Managing Goal Commitment in Public Organizations: The Effects of Goal Conflict. *International Journal of Public Administration*, 39(5): 370-381.

Taylor, J. (2013). Goal Setting in the Australian Public Service: Effects on Psychological Empowerment and Organizational Citizenship Behavior. *Public Administration Review,* 73(3): 453-464.

Tosi, H. (1971). Organization stress as a moderator of the relationship between influence and role response. *Academy of Management Journal*, 14(1): 7-20.

Van Wart, M. (2003). Public Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 63(2): 214-228.

Van Wart, M. (2013). Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years. *Public Administration*, 91(3): 521-543.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management,* 34(1): 89-126.

West, K., & Davis, P. (2011). What is the public value of government action? Towards a (new) pragmatic approach to values questions in public endeavours. *Public Administration*, 89(2): 226-241.

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.

허성욱(許誠旭): 미국 버지니아 공대(Virginia Polytechnic Institute and State University)에서 행정학박사를 취득하고, 현재 경기대학교 행정학과 조교수로 재직하고 있다. 주요 관심분야는 문화(가치), 내러티브, 공공관리, 다중 수준(multi-level) 접근 등이다. 최근 주요 논문으로는 "변혁적 리더십, 조직문화, 그리고 지식관리: 조직문화의 조절효과(2017)", "목표모호성과 정서적·규범적·지속적 몰입: 조직문화격차의 매개효과를 중심으로(2016)", "내러티브정책분석틀(Narrative Policy Framework)에 관한 이론적·실천적 검토(2015)", "The Impacts of Employee Benefits, Procedural Justice, and Managerial Trustworthiness on Work Attitudes(2014)" 등이 있다(hur.seunguk@gmail.com).

〈논문접수일: 2017. 10. 16 / 심사개시일: 2017. 10. 20 / 심사완료일: 2017. 10. 26〉

Abstract

Leadership Type, Public Service Motivation, Organizational Citizenship Behavior: Moderating effect of Role Conflict

Hur. SeungUk

As new government reforms are continuously emerging to move beyond New Public Management, public officers are in state of increasing conficts or contractions of their duties and responsibilities. In addition, they are required to achieve their true goal of producing public value. By focusing on the role of public value, this study explores the relationship between transformational/authentic leadership and public service motivation/organizational citizenship behavior and the moderating effects of role conflict in those relationship. The results show that transformational leadership is negatively related to public service motivation and it is positively related to organizational citizenship behavior. However, authentic leadership is positively related to public service motivation and organizational citizenship behavior. Besides, the author finds that role conflict can decrease the positive relationships when the degree of role conflict is high. The implications of these findings are thoroughly discussed.

Key Words: transformational leadership, authentic leadership, public service motivation, organizational citizenship behavior, role conflict, public value