

연구논문

섬김의 리더십, 레드테이프, 공공봉사동기가 업무열의에 미치는 영향*

김 선 희**

심 동 철***

박 현 희****

- I. 서론
- II. 이론적 배경
- III. 연구 방법
- IV. 분석 결과
- V. 토의 및 결론

〈요약〉

본 연구는 일선 공무원의 업무열의를 보다 심도 있게 이해하기 위하여 섬김의 리더십, 레드테이프, 공공봉사동기(PSM)와 업무열의 간의 관계를 실증적으로 검증하고자 하였다. 본 연구에서는 서울시 세 개 구청에서 근무하는 일선 공무원 416명의 설문 응답 자료를 이용해 위계적 선형 모형(HLM) 분석을 실시하였다. 주요 분석 결과를 요약하면 첫째, 개인이 평가한 부서장의 섬김의 리더십 정도는 업무열의에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났으나 부서원들이 공동으로 평가한 부서 단위에서의 부서장의 섬김의 리더십은 업무열의에 통계적으로 유의미한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 업무열의에 대한 섬김의 리더십과 레드테이프의 상호 작용 효과는 통계적으로 유의미한 것으로 확인되었으나 두 변수 간의 상호 작용은 섬김의 리더십이 높은 집단과 낮은 집단에서 서로 상이한 패턴으로 나타났다. 셋째, 공공봉사동기는 전반적으로 업무열의에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 하위 요인들을 개별적으로 검증한 결과에 따르면 네 개 하위 차원 가운데 공공서비스에 대한 관심과 동정심만이 업무열의에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 마지막으로 넷째, 업무열의에 있어 섬김의 리더십과 공공봉사동기의 상호 작용 효과는 확인할 수 없었지만 공공봉사동기의 하위 요인을 구분하여 분석을 실시한 결과에서 섬김의 리더십과 동정심의 상호 작용 효과를 확인할 수 있었다.

[주제어: 업무열의, 섬김의 리더십, 레드테이프, 공공봉사동기]

* 이 논문은 2016년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2016 S1A3A2924956).

** 제1저자, 고려대학교 행정학과 박사수료(llcpkshll@korea.ac.kr)

*** 교신저자, 고려대학교 행정학과 부교수(dcshim@korea.ac.kr)

**** 국민대학교 행정학과 조교수(hhpark@kookmin.ac.kr)

I. 서론

업무열의(work engagement)란 자신이 수행하고자 하는 일에 대한 긍정적인 상태로 활력(vigor)과 헌신(dedication) 그리고 업무에 몰두(absorption)하는 마음의 상태를 의미한다(이준섭·이철규·유왕진, 2012; Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). 업무열의는 조직의 성과와 개인의 정신적 건강을 모두 증진시킬 수 있다는 점에서 최근 조직학 분야에서 관심이 고조되고 있는 개념이며, 행정학 분야에서도 Bakker(2015)가 Public Administration Review에 행정 조직에서 업무열의의 잠재적 역할과 중요성에 관한 글을 게재하면서 그 관심이 높아지고 있다. 특히 일선 공무원의 경우 공공서비스의 질 향상이라는 목표를 달성하기 위해 대민 접촉 관련 업무 과정에서 지나친 감정노동(emotional labor)에 시달리거나 과도한 업무량으로 심리적 소진(psychological burnout)을 호소하는 경우가 빈번하다는 점에서(김종길, 2013; 성영태, 2014; 고경동, 2015; Schaible & Gecas, 2010; Hsieh, 2014) 일선 공무원들이 정신적으로 건강한 상태를 유지하면서도 자신들의 일에 열의를 가지고 높은 질의 공공서비스를 제공할 수 있는 방안을 모색하는 것은 시급한 현안이라고 할 수 있다.

이에 따라 본 연구는 일선 공무원의 업무열의를 결정하는 요인들에 관하여 살펴보고자 한다. 업무열의에 관한 기존 연구들은 주로 직무요구-자원(job Demand-Resource) 모형의 관점에서 다양한 유형의 직무자원(job resource)과 업무열의 간의 인과 관계에 대하여 살펴보았으나(이은용·전유정·이수범, 2011; 김희진·현성협·김인신, 2013; 이철기·윤동열, 2015; 김서용·박천희, 2017; Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009; Crawford, LePine, & Rich, 2010), 업무열의와 리더십 또는 업무열의와 행정 조직의 특수한 업무환경 및 가치 간의 관계에 관한 연구는 부족하다. 특히 업무열의가 조직원의 심리적 상태라는 점을 감안할 때 개인의 심리적 상태에 가장 큰 영향을 미칠 수 있는 자신의 동기 수준(예: 공공 봉사동기)과 자신을 둘러싼 직무환경(예: 부서장의 리더십 및 업무환경 요인) 등과 같은 공공 조직의 특수성을 배제하고 업무열의를 논하기는 어려울 것이다.

직무요구-자원 모형 역시 조직과 직무의 특성별로 해당 직무환경에서 요구하는 직무자원과 직무요구(job demand)가 존재할 것이라고 가정하는데, 이러한 관점에서 본다면 행정 조직의 대표적인 직무 특성이라고 할 수 있는 레드테이프(red tape)는 공무원들에게 의무적으로 주어지는 업무의 일부로서 직무요구로 지각될 가능성이 높다.

이에 반해 부서장의 섬김의 리더십은 공무원 개인의 내재적 동기를 충족시키기 위한 자원으로 간주될 가능성이 높을 것이라고 예상할 수 있다. 따라서 레드테이프, 섬김의 리더십, 개인의 공공봉사동기(Public Service Motivation), 그리고 이 변수들 간의 상호 작용이 업무열의에 미치는 영향을 살펴보는 작업은 향후 행정 조직에서의 업무열의에 대한 연구의 중요한 초석이 될 것이다.

이러한 논의를 위하여 다음 장에서는 먼저 업무열의, 섬김의 리더십, 레드테이프, 공공봉사동기 등 본 연구에서 주로 논의하고자 하는 개념들을 살펴보고, 이 개념들 간의 관계를 이론적으로 설명하여 연구 가설을 도출한다. 세 번째 장에서는 실증 분석을 위하여 수집한 자료를 소개하고, 측정 방법 및 분석 방법을 설명한다. 네 번째 장에서는 위계적 선형 모형(Hierarchical Linear Model) 분석을 실시하여 본 연구에서 설정한 연구 가설들을 검증하도록 한다. 마지막 다섯 번째 장에서는 이러한 분석 결과를 통해 얻은 본 연구의 함의 및 시사점을 제안하고, 향후 연구 방향을 논의하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 업무열의

조직학 분야에서 업무열의가 주목받는 주된 이유는 업무열의가 자신의 업무에 육체적·정신적으로 몰입함으로써 가장 높은 수준의 성과를 낼 수 있다는 가능성 때문이다(Kahn, 1990). 기존의 업무열의에 관한 연구들은 유럽을 중심으로 진행되어 왔으며(Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2008; Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008), 활력, 헌신, 몰두가 그 핵심 요소로 정의된다. 즉 업무열의란 어떠한 어려움에도 업무를 수행해내고자 하는 높은 에너지 상태(활력)로 자신의 일에 대한 중요성과 자부심을 가지고(헌신), 자신의 업무를 수행할 때 자신의 일에 집중하여 몰아(沒我)의 상태에 이르는(몰두) 정신적 상태를 의미한다.

초기 업무열의에 관한 연구들에서는 업무열의를 하나의 독립된 개념으로 보기보다는 직무소진(burnout)의 반대 개념으로 이해하기도 하였다(Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). 그러나 최근 긍정 심리학을 중심으로 하는 연구들에서 업무열의를 하나의 독립된 개념으로 확립하기 시작하였다(Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006;

Demerouti, Mostert, & Bakker, 2010). 또한 업무열의는 일중독(workaholic), 직무만족(job satisfaction), 조직몰입(organizational commitment) 등의 개념과도 구분된다. 업무열의가 높은 개인은 업무와 자신의 삶의 균형을 중요시한다는 점에서 병적으로 업무에 몰입하는 일중독과 구별된다. 업무열의는 직무를 통해서 수동적으로 얻어지는 정서적 만족을 나타내는 직무만족과는 달리 능동적인 몰입의 상태를 나타내며, 업무행동과 직접적으로 관련된다는 점에서 직무만족과도 구분된다(Bakker & Oerlemans, 2011). 또한 조직몰입은 조직에 대한 정서적, 규범적, 지속적 몰입을 의미하는 개념인 반면 업무열의는 조직보다는 자신의 업무 자체에 대한 열정과 몰입을 강조한다는 점에서 차이가 있다(Hallberg & Schaufeli, 2006).

업무열의에 관한 기존 연구들은 직무요구-자원 모형을 이론적 모형으로 설정하고 연구를 진행하였다. 직무요구-자원 모형은 직무소진을 설명하기 위해 발달된 Karasek (1979)의 직무요구-통제(Job Demands-Control) 모형의 확장된 모형이다(Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). 직무 요구-통제 모형이 심리적 소진을 통제하기 위한 직업의 자율성(autonomy)과 인간관계에서의 심리적 지지만을 강조한 반면 직무요구-자원 모형은 다양한 직업군에서 나타날 수 있는 여러 형태의 직무자원과 직무요구를 포괄한다는 점에서 직무요구-통제 모형과 구분된다(Bakker & Demerouti, 2007). 업무열의에 관한 연구들은 이러한 직무요구-자원 모형을 바탕으로 자율성, 피드백, 심리적 지지 등이 업무열의의 중요한 선행 변수가 될 수 있음을 발견하였다(Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009; Xanthopoulou et al., 2009; Crawford, LePine, & Rich, 2010).

국내에서도 경영학, 관광학, 행정학 등의 분야에서 민간 기업 종사자, 직업 상담사, 일선 공무원 등을 대상으로 직무요구-자원 모형에서 논의되는 요인들이 업무열의에 미치는 영향을 살펴본 연구들이 진행되었다(이은용·전유정·이수범, 2011; 김희진·현성협·김인신, 2013; 이철기·윤동열, 2015; 김서용·박천희, 2017). 특히 김서용·박천희(2017)는 일선 공무원들이 서비스 노동자로서 감정노동에 종사하면서 경험하는 직무열의가 공공서비스의 질을 결정하는 주요 요인이라고 보고, 소방 공무원, 일반행정 공무원, 간호사, 경찰 공무원 등을 대상으로 수집한 자료로 실증 분석을 수행하였다. 그 결과 자기효능감(self-efficacy), 업무자율성, 사회적 지지 등의 직무자원 변수들이 업무열의에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있음을 확인하였다.

본 연구에서도 일선 공무원의 업무열의를 설명할 수 있는 선행 요인으로서 직무자

원을 논의한다는 점에서 기존 업무열의에 관한 연구들과 그 맥을 같이한다. 다만 본 연구에서는 직무자원뿐만 아니라 일선 공무원의 관계적 자원(interpersonal resources)의 하나인 섬김의 리더십과 개인적 자원(personal resources)인 공공봉사동기와 업무열의의 관계를 살펴본다는 점에서 기존 연구와 차별된다. 또한 레드테이프가 일선 공무원들에게 업무열의를 저해하는 주요 직무요구가 될 수 있다는 점에 주목하고자 한다. 즉 본 연구는 업무열의 연구에 있어 전통적으로 논의되어 온 직무자원 이외에도 섬김의 리더십, 레드테이프, 공공봉사동기가 어떻게 업무열의에 영향을 미치는지를 살펴보는 것을 주요 목적으로 한다.

2. 섬김의 리더십과 업무열의

지난 40여 년 동안 섬김의 리더십에 대한 논의가 진행되어 오고 있지만 아직까지 섬김의 리더십 개념에 대한 명확한 정의는 부재하다(Van Dierendonck, 2011). 다만 섬김의 리더십 학자들은 ‘섬김의 정신(servanthood)’을 인식하고 있거나 이타적으로 다른 사람을 돕는 행동을 섬김의 리더십의 핵심으로 본다는 점에 동의하고 있다(Parris & Peachey, 2013). 그간 많은 학자들이 섬김의 리더십의 구성 요소를 다양하게 논의해 왔으나(Spears, 1995; Laub, 1999; Russell & Stone, 2002; Patterson, 2003; Barbuto & Wheeler, 2006; Sendjaya, Sarros, & Santora, 2008), Spears(1995)가 제안한 경청, 공감, 치유, 인지, 설득, 개념화, 예견, 청지기 의식, 조직원의 성장 약속, 공동체 형성 등의 열 가지 구성 요소가 가장 대표적인 논의로 섬김의 리더십 연구의 토대를 이루고 있다(김선희·심동철·박현희, 2017).

섬김의 리더십의 특징을 보다 명확하게 이해하기 위해서는 다른 리더십 개념들을 함께 살펴보는 것이 도움이 될 수 있다. 예를 들어 리더십의 목적에 비추어 볼 때 섬김의 리더십은 변혁적 리더십(transformational leadership)과 철학적 기원이 다르다. 섬김의 리더십은 리더가 부하들에게 윤리적 본보기(ethical compass)가 되는 것을 추구하는 반면 변혁적 리더십은 어떤 도덕적인 요소를 명확하게 고려하지 않는다(Graham, 1991). 또한 섬김의 리더십에서는 리더의 충성(allegiance)이 부하들의 개인적인 안녕(well-being)과 관련되는 반면 변혁적 리더의 궁극적인 목표는 조직의 효과성을 향상시키는 것이다. 섬김의 리더십은 윤리적 리더십(ethical leadership)과도 공통적인 특성을 공유하고 있기는 하지만 섬김의 리더십에서는 부하들의 발전에 초점을

맞추는 데 비해 윤리적 리더십은 리더의 규범적인 행동의 표현을 강조한다는 점에서 차이가 있다(Van Dierendonck, 2011).

그동안 섬김의 리더십에 관한 연구는 크게 세 가지 흐름으로 진행되어 왔다. 첫째, 섬김의 리더십을 정의하는 데 초점을 맞춘 개념적인 연구들이다. 둘째, 섬김의 리더십을 측정하는 설문 조사 항목을 개발하는 연구들이다. 셋째, 섬김의 리더십의 선행 요인과 결과 요인을 확인함으로써 섬김의 리더십의 과정에 초점을 맞춰 이론적 모형을 발전시키는 연구들이다. 그동안 행정학 분야에서의 섬김의 리더십에 관한 연구들은 섬김의 리더십과 부하의 직무성과(job performance), 신뢰, 공정성, 조직몰입, 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior) 등의 관계를 논의하였다(김선희·심동철·박현희, 2017; Miao, Newman, Schwarz, & Xu, 2014; Shim, Park, & Eom, 2016; Schwarz, Newman, Cooper, & Eva, 2016).

섬김의 리더십에 관한 기존 연구들 중 섬김의 리더십과 업무열의의 관계를 살펴본 연구는 아직 없는 것으로 파악되지만 기존의 섬김의 리더가 직원들에게 동기를 부여할 수 있는 메커니즘에 대한 연구들이나 개인의 업무열의가 발현될 수 있는 내적인 만족에 관한 연구들을 바탕으로 섬김의 리더십과 업무열의의 관계를 추론해 볼 수 있다. 기존 업무열의에 관한 연구들은 개인의 내재적 욕구 만족(intrinsic need satisfaction)이 충족되었을 때 업무열의가 높아짐을 제시하였다. Kahn(1990)은 개인이 업무에 열의를 갖기 위한 세 가지 조건을 제시하였다. 첫째, 일에 대한 의미(meaningfulness)이며, 둘째, 심리적 안정(psychological safety), 셋째, 적용 가능성(availability)이다. 또한 Gagné(2014)는 자기결정 이론(self-determination theory)을 바탕으로 개인의 업무열의나 업무동기(work motivation)를 높이기 위해서는 자율성에 대한 욕구(need for autonomy), 관계에 대한 욕구(need for relatedness), 능력에 대한 욕구(need for competence) 등 세 가지 내재적 욕구가 충족되어야 함을 지적하였다.

이러한 기존의 이론적 논의들을 바탕으로 본 연구에서는 섬김의 리더십이 업무열의를 높일 수 있는 개인의 욕구를 충족시킬 수 있다고 제안한다. 즉 섬김의 리더는 직원들에게 직업의 의미를 강조하는 경향이 강하기 때문에 부하 직원들은 공직의 의미가 무엇인지를 보다 적극적으로 탐색할 가능성이 높다. 최대한의 자율성을 보장하는 섬김의 리더십은 업무를 통해 직원 개인의 자기개발과 성장을 중요시함으로써 직원들의 자기효능감 및 능력에 대한 욕구를 충족시켜 줄 수 있다. 또한 섬김의 리더는 부하와의 인간적 유대 관계를 유지하여 관계에 대한 욕구나 심리적 안정을 도모

할 것으로 기대된다. 실제로 Chiniara and Bentein(2016)은 섬김의 리더십과 내재적 욕구와의 관계에 관한 실증 연구에서 섬김의 리더십이 세 가지 내재적 욕구를 충족시킴으로써 조직원의 조직시민행동을 유발할 수 있음을 발견하였다. 즉 업무열의를 증진시키기 위해서는 조직원의 내재적 만족이 필요한데, 섬김의 리더십은 조직원의 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 가능성이 높기 때문에 섬김의 리더십이 조직원의 업무열의에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 추론이 가능하다.

한편 섬김의 리더십은 아니지만 권한부여 리더십(empowering leadership)이 업무열의에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인한 연구(예지은·지성하·진현, 2013)를 통해 리더십이 업무열의에 있어 중요한 선행 변수임을 추론할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 업무열의에 관한 심리적 메커니즘에 대한 이론적 논의와 섬김의 리더십 연구에서 발견한 내적 동기 과정에 대한 실증 연구를 바탕으로 첫 번째 가설을 설정하였다.

가설 1. 섬김의 리더십은 업무열의에 정(+)의 영향을 미친다.

3. 레드테이프와 업무열의의 관계에서 섬김의 리더십의 조절 효과

레드테이프라는 용어는 정부 문서를 붉은 끈으로 묶던 관행에서 유래되었다(안병철, 2016). 레드테이프는 본래 정부 조직의 부패와 권력 남용을 방지하고, 정부로부터 시민과 공공서비스 수혜자들을 보호하며, 정부 조직에서 일하는 공무원들이 의지할 수 있는 행동 지침으로서 마련되었다. 레드테이프는 정부 조직에 윤리적 지침을 제공한다는 점에서 관료제의 상징이라고 할 수 있다(Kaufman, 2015). 그러나 많은 경우 레드테이프는 관료제적 병리로서 부정적으로 인식되고 있다. 정부 조직 내의 지나친 형식주의는 공공서비스 전달 과정을 지연시키거나 그 형식적 요건의 변방에 위치하는 시민들에게 적절한 공공서비스 제공을 어렵게 할 위험이 있다(Bozeman, Reed, & Scott, 1992). 시민들의 공공서비스에 대한 새로운 요구가 레드테이프에 가로막혀 결과적으로 맞춤형 공공서비스를 제공하지 못하게 된다면 레드테이프는 정부 혁신을 방해하는 요인으로 지적될 수 있다(Moon & Bretschneider, 2002). 레드테이프를 부정적인 측면에서 '지나친 형식주의'라고 정의한다면 레드테이프는 궁극적으로 조직원들이 이를 어떻게 지각하고 있는가에 따라 결정되는 것이라고 할 수 있다(Pandey & Scott, 2002).

본 연구에서는 레드테이프가 주요한 직무요구의 한 요인이 될 수 있음을 제안한다. 정부 조직에서 형식주의가 지나치게 강조되면 일선 공무원들은 주어진 공공서비스 제공 절차나 규제와 실제로 시민들에게 제공하는 공공서비스 사이의 괴리감을 느낄 수 있으며, 이러한 괴리감은 조직원들에게 역할에 대한 모호성이나 상충성을 느끼게 할 것이다. 또한 불필요한 절차 때문에 생기게 되는 민원인과의 갈등은 일선 공무원에게 직무소진의 원인이 될 수 있다. 실제로 다수의 연구들이 레드테이프를 직접 언급하지는 않았지만 지나친 직무요구가 조직원들의 직무소진에 영향을 미침을 실증적으로 보여주었다(구효진·김병용·고재윤, 2010; 안정아·예춘정·염동문, 2011; 안성수, 2014; Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005). 특히 Bakker, Demerouti, and Euwema(2005), 구효진·김병용·고재윤(2010), 안성수(2014) 등의 연구에서는 일부 변수들에 한하여 직무자원이 직무요구와 직무소진의 관계를 완화할 수 있음을 확인하였다.

그러나 기존의 직무요구-자원 모형에서 직무요구와 업무열의가 부(-)의 관계를 가질 것이라고 규정하지는 않았다. 오히려 직무요구라는 것이 어느 정도 수준에서는 업무열의나 조직원의 동기 부여를 독려하는 부분이 있다는 점을 지적하고, 직무요구가 반드시 부정적인 것만은 아니라고 주장하였다(Bakker & Demerouti, 2007). Bakker and Demerouti(2007)는 직무요구와 업무열의의 관계는 직접적 영향보다는 다른 직무자원과의 상호 작용을 통해 효과를 발휘할 것임을 제안하였다. 즉 직무요구는 직무자원이 부족할 때 그 부정적 효과가 더 크게 나타나며, 직무자원이 풍부할 경우에는 조직원들에게 직무요구가 부정적으로 받아들여지기 보다는 일종의 도전으로 받아들여져 그 부정적 효과가 크지 않을 수 있다는 것이다.

본 연구는 이러한 직무요구-자원 모형의 함의를 바탕으로 업무열의에 있어 섬김의 리더십과 레드테이프의 상호 작용 효과에 주목한다. 일선 공무원에게 있어 섬김의 리더십이 하나의 중요한 관계적 직무자원이고, 레드테이프가 감수해야 할 직무요구라고 한다면 직무요구의 부정적 효과는 섬김의 리더십이 더 낮은 경우에 분명하게 나타날 것이고, 섬김의 리더십이 높은 경우에는 그 영향이 미미할 것으로 예상할 수 있다. 실제로 Bakker, Hakanen, Demerouti, and Xanthopoulou(2007)은 805명의 교사들을 대상으로 업무열의에 있어 직무자원과 직무요구의 상호 작용 효과를 실증적으로 검증하였다. 분석 결과 상사의 지지(supervisor support), 조직풍토(organizational climate), 혁신성(innovativeness), 인정(appreciation) 등의 직무자원은 직무요구인 학생의 비행(pupil misbehavior)과 업무열의의 부정적(-) 관계를 완화하는 것으로 나타났다. 따라

서 본 연구에서는 다음과 같은 두 번째 가설을 제시한다.

가설 2. 섬김의 리더십은 레드테이프와 업무열의의 관계를 조절한다.

4. 공공봉사동기와 업무열의의 관계에서 섬김의 리더십의 조절 효과

공공봉사동기에 관한 논의는 민간 부문에 종사하는 사람들과 달리 공공 부문 종사자들에게는 어떤 독특한 동기 요인이 있다는 믿음에서 출발하였다. 공공봉사동기는 행정학 분야를 중심으로 다양하게 정의되어 왔다(Perry, Hondeghem, & Wise, 2010). 대표적으로 처음으로 공공봉사동기의 개념을 이론적으로 논의한 Perry and Wise(1990)는 공공봉사동기를 “공공 기관 및 공공 조직에서 주요하거나 독특하게 기원하는 동기에 부응하기 위한 개인적 성향”(Perry & Wise, 1990: 368)으로 이해하였다. 정부의 효과성 측면에서 공공봉사동기를 논의한 Rainey and Steinbauer(1999)는 공공봉사동기를 “공동체, 국가, 국민 또는 인류의 이익(interests)을 위하여 봉사하고자 하는 일반적인 이타적 동기(altruistic motivation)”(Rainey & Steinbauer, 1999: 23)로 정의하였다. 이러한 공공봉사동기에 대한 다양한 정의를 종합해 볼 때 공공봉사동기는 자기희생(self-sacrifice)을 감수하고라도 공공의 가치를 실현하려는 개인 수준의 가치나 성향이라고 할 수 있다(김선희·심동철·박현희, 2017; Perry & Wise, 1990; Kim & Vandenabeele, 2010; Kim et al., 2013; Kim, 2017).

그동안 다수의 연구에서 공공봉사동기가 조직성과와 관련되는 여러 가지 변수들과 관계가 있다는 것을 논의하였다(김태호·노종호, 2010; 최무현·조창현, 2013; 김정인, 2014; 이영균, 2014; 최낙범·이수영, 2016; 노종호, 2016; 이혜윤, 2017; Crewson, 1997; Naff & Crum, 1999; Kim, 2006; Shim & Faerman, 2015). Crewson(1997)은 연방 정부 공무원을 대상으로 공공봉사동기가 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것을 실증적으로 확인하였으며, Naff and Crum(1999)은 공공봉사동기가 직무만족과 성과를 높이고, 이직의도(turnover intention)는 낮춘다는 것을 실증적으로 보여주었다. Kim(2006), Shim and Faerman(2015), 김정인(2014) 등의 연구에서는 공공봉사동기가 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것을 실증적으로 확인할 수 있다. 국내에서도 일반행정직 공무원, 경찰 공무원, 세무직 공무원, 공기업 및 준정부기관 종사자 등을 대상으로 공공봉사동기가 직무만족 및 조직몰입(최무현·조창현, 2013; 최낙범·이수

영, 2016; 이해윤, 2017), 조직성과(이영균, 2014), 직무성과(노종호, 2016) 등 조직효과성 관련 변수들에 미치는 영향을 실증적으로 검증하는 연구들이 수행되었다. 특히 김태호·노종호(2010)는 공공봉사동기가 조직의 개선과 발전을 위한 혁신 행동에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 주요한 요인임을 발견하였다.

공공봉사동기와 업무열의의 관계에 대해서는 업무열의의 개념을 주창했던 Bakker(2015)가 공공봉사동기와 업무열의의 관계를 이론적으로 제안하면서 그 관심이 높아지고 있다. Bakker(2015)는 공공봉사동기가 본질적으로는 개인의 가치에 기반을 둔 동기 부여의 상태이기 때문에 공공서비스를 제공하는 일선 공무원들에게 개인 수준의 자원이 될 수 있음을 제안하였다. 특히 공공봉사동기가 높은 공무원은 조직 내에서 업무요구의 부정적인 영향을 덜 받게 되고, 보다 많은 업무자원을 획득하게 됨으로써 업무열의가 높아지는 선순환 구조를 가질 것이라고 주장하였다. 이러한 Bakker(2015)의 연구를 바탕으로 최근 몇몇 연구들이 공공봉사동기와 업무열의의 관계에 주목하고 있다. 예를 들어 Borst, Kruijen, and Lako(2017)와 박정화·심동철(2018)은 각각 네덜란드와 한국 공무원을 대상으로 실시한 설문 조사 자료를 바탕으로 공공봉사동기와 업무열의의 통계적으로 유의미한 정(+)의 관계를 확인하였다. 이에 다음과 같은 세 번째 가설을 설정한다.

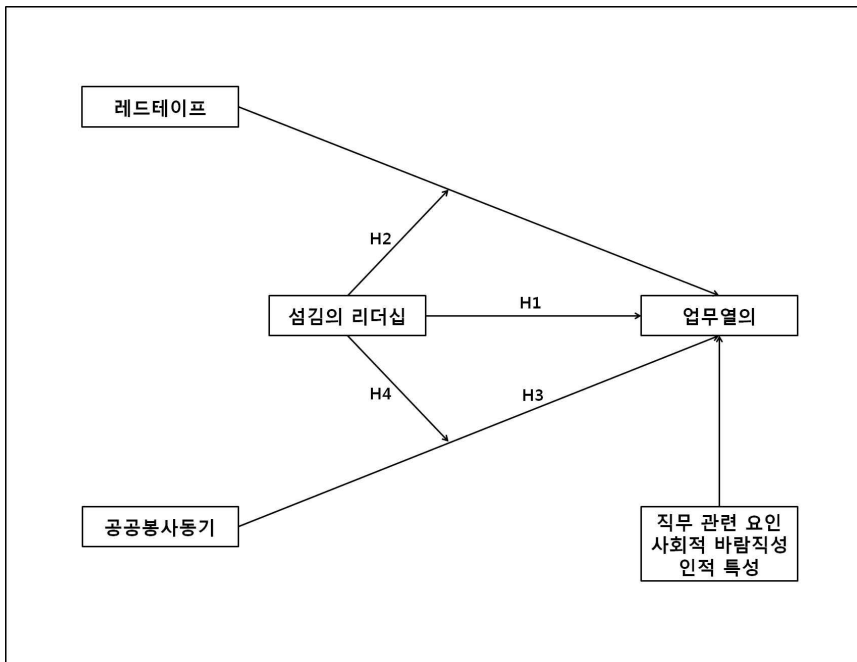
가설 3. 공공봉사동기는 업무열의에 정(+)의 영향을 미친다.

본 연구에서는 업무열의에 있어 공공봉사동기의 독립적 영향뿐만 아니라 섬김의 리더십과 공공봉사동기의 상호 작용 효과에도 주목하고자 한다. 최근의 리더십 관련 연구들은 리더와 조직원들의 가치 합일(value congruence)이 조직 및 개인 수준의 효과성에 중요한 영향을 미친다는 것을 강조하고 있다. 예를 들어 Zhang, Wang, and Shi(2012)은 리더와 부하가 동일하게 적극적인 성격(proactive personality)을 가지고 있는 경우 둘 간의 LMX(leader-member exchange)가 높아져 조직원의 직무만족이나 조직몰입, 그리고 직무성과가 높아짐을 발견하였다. 또한 Brown and Treviño(2009)는 카리스마적 리더십(charismatic leadership)이나 변혁적 리더십과 같이 리더가 조직원들에게 조직의 가치가 담긴 메시지를 전달하는 가치 기반 리더십(values-based leadership)은 가치를 사용하여 부하들에게 동기를 부여함으로써 우수한 성과를 달성할 수 있을 것이라고 주장하였다.

본 연구에서도 이러한 리더와 조직원의 가치 합일에 관한 관점에 바탕을 두고 섬김의 리더십과 공공봉사동기의 상호 작용 효과를 제시한다. 섬김의 리더십의 근원은 리더의 자기희생과 높은 수준의 공감(compassion)에 있다. 공공봉사동기 역시 개인의 자기희생과 공감의 가치를 강조한다는 점에서 섬김의 리더십을 갖춘 리더와 높은 수준의 공공봉사동기를 가지고 있는 조직원 간에는 높은 수준에서 가치 합일이 이루어 질 것으로 예상된다. 가치 합일이 리더와 부하가 좋은 관계를 유지하게 하고(Zhang, Wang, & Shi, 2012), 그 관계에 대한 만족이 높은 수준의 업무열의를 발현하는 데 있어 주요 원천임을 고려하면 섬김의 리더십을 발현하는 리더가 있는 경우 높은 수준의 공공봉사동기를 가진 조직원은 더 높은 수준의 업무열의를 보일 것으로 예상할 수 있다. 이러한 논리를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 네 번째 가설을 제안하며, 지금까지 설정된 연구 가설들을 종합한 연구 모형은 다음의 <그림 1>과 같다.

가설 4. 섬김의 리더십은 공공봉사동기와 업무열의의 관계를 조절한다.

<그림 1> 연구 모형



III. 연구 방법

1. 자료 수집

본 연구는 서울시의 세 개 구청에서 일하는 23개 부서, 416명의 일선 공무원으로부터 수집한 설문 조사 자료를 사용하여 실증 분석을 수행하였다. 연구 설계 시 서울시 25개 자치구 가운데 지역과 인구 분포를 고려하여 세 개의 구를 설문 조사 대상으로 선정하고, 해당 구청의 웹 사이트를 통해 여성, 아동, 노인, 장애인 등의 사회 복지 서비스, 공원 및 체육, 위생 및 공공 일자리, 문화 서비스 등의 분야에서 시민들에게 직접적으로 공공서비스를 제공하는 업무를 담당하고 있는 총 624명의 공무원을 연구 대상으로 선정하여 설문지를 배포하였다. 그 가운데 445부(71.3%)를 회수하였으며, 불성실한 응답 29부를 제외하고 총 416부(66.7%)를 실증 분석에 사용하였다.

본 연구의 실증 분석에서 위계적 선형 모형을 사용하기 위하여 설문지 배포 전 각 개인마다 고유 번호를 부여하였고, 설문지에도 식별 번호를 표기하여 부서별 취합이 가능하도록 설계하였다. 설문지를 수령한 공무원들에게는 설문 조사의 취지 및 개인정보의 취급 방침을 비롯하여 식별 번호가 표기된 이유에 대한 구체적인 설명을 제공하였다. 또한 설문 조사 자료는 학술적 목적으로만 사용될 것이며, 설문 조사 참여는 자발적임을 설명한 후 설문지를 배포하였다. 상급자들에게 설문 결과의 공유되지 않음을 보장하기 위하여 설문을 작성한 후 설문지와 함께 배포된 봉투에 밀봉하여 각 구마다 지정된 한 명의 연락 담당자에게 전달하도록 하였으며, 회수된 설문지는 곧바로 연구자들에게 전달되었다.

본 연구에서는 시민과 직접적으로 접촉하는 지방 공무원을 연구의 대상으로 설정하였기 때문에 표본 집단의 인구통계학적 구성은 한국 전체 지방 공무원의 인구통계학적 구성과 다소 차이가 있다. 가장 큰 차이는 전체 지방 공무원에서 여성의 비율은 34.9%인데 반해 본 연구의 참여자 가운데 여성 응답자의 비율은 52.9%라는 점이다. 그러나 일선에서 대민 접촉을 통해 공공서비스를 제공하는 7급에서 9급 사이의 지방 공무원 가운데 여성의 비율은 47.1%(2016년 기준)라는 점을 고려하면 본 연구에서 수집한 자료와 큰 차이는 없다고 판단된다. 응답자들의 평균 근무 연수는 14.1년으로 전체 지방 공무원의 평균 근무 연수인 16.4년(2016년 기준)보다는 다소 짧았다(행정자치부, 2017). 응답자의 78.2%가 학사 학위 소지자였는데, 이는 전체 지방 공무원의 72.8%(2015년 기준)가 학사

학위 소지자인 것과 큰 차이가 나지는 않는 수준이라고 할 수 있다(국가통계포털 홈페이지). 응답자의 87.3%는 관리직이 아니었다.

2. 변수 측정

본 연구에서 논의하는 변수들은 기존의 연구에서 사용한 측정 항목들을 번역하여 사용하였다. 먼저 한 명의 연구자가 측정 항목들을 번역한 후 두 명의 연구자가 다시 이를 한국의 맥락에 맞도록 수정하는 과정을 거쳐 설문지를 완성하였다. 이미 한글로 번역된 항목들의 경우에는 기존에 검정된 항목들을 최대한 사용하여 측정하고자 하였다.¹⁾

1) 종속 변수

Schaufeli, Bakker, and Salanova(2006)는 업무열의를 활력, 헌신, 몰두의 하위 차원으로 구분하고, 이를 측정하기 위해 아홉 개 항목을 개발하였다. 업무열의는 7점 척도를 사용하여 측정하였다. 본 연구 역시 이들의 측정 도구를 번역하여 측정하였으며, 2차 반영적 지표(reflective indicators) 방법을 사용하여 업무열의 변수값을 산출하였다.

2) 독립 변수 및 조절 변수

섬김의 리더십은 Liden 외(2015)가 기존의 측정 도구들을 보완하여 개발한 여섯 개 항목을 사용하였다. 섬김의 리더십은 7점 척도로 측정하였다. 그 중 한 항목²⁾은 낮은 요인 부하값을 보여 제거하고, 나머지 다섯 개 항목만이 분석에 포함되었다. 레드테이프를 측정하는 방법은 조직 내 레드테이프의 정도를 측정하는 등의 다양한 방법이 있으나 본 연구에서는 Giauque, Anderfuhren-Biget, and Varone(2013)이 제안한 조직원이 레드테이프에 의해 영향을 받는 정도를 자기보고(self-report) 형식으로 측정한 세 개 항목을 이용하였다. 이 중 한 항목³⁾은 낮은 요인 부하값으로 제거하였다. 레드테이프는 5점 척도로 측정하였다. 공공봉사동기는 Kim(2011)이 개발한 16개 항목을 사용

1) 설문 항목에 대한 자세한 내용은 부록에서 확인할 수 있다.

2) “내 상사는 자신의 이익보다 나의 이익을 더 우선시한다”는 문항이다.

3) “우리 구청은 내가 업무를 잘 수행하는 것보다 내가 절차를 제대로 따랐는지에 더 신경을 쓴다”는 문항이다.

하였으며, 5점 척도로 측정하였다. 16개의 항목 중에서 두 개 항목⁴⁾은 낮은 요인 부하값과 교차 적재(cross loading)의 문제로 제거하였다. 본 연구에서 공공봉사동기는 일차 반영적 및 이차 형성적(first-order reflective and second-order formative) 방법으로 지표를 산출하였다. 즉 우선 16개의 공공봉사동기 항목들을 바탕으로 네 개의 하위 요인들(공공서비스에 대한 관심, 공공 가치에 대한 헌신, 동정심, 자기희생)에 관한 확인적 요인 분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시하여 요인 점수를 산출하고, 이 점수들을 합산하여 이차적으로 형성 지표를 개발하였다.⁵⁾

3) 통제 변수

본 연구에서는 직무자율성(job autonomy), 과업중요성(task significance), 목표명확성(goal specificity), 성과피드백(performance feedback) 등 기존 업무열의에 관한 연구들에서 사용되었던 직무 관련 요인들을 통제 변수로 설정하였다. 직무자율성, 과업중요성, 목표명확성, 성과피드백 등은 김상묵·김영중(2005)이 개발한 항목을 바탕으로 측정하였다. 또한 본 연구에서는 설문 조사를 통해 공무원의 태도와 인지, 가치 등을 측정하고 있는데, 설문 조사 결과가 사회적으로 바람직한 답변을 하고자 하는 응답자의 의도에 영향을 받을 가능성이 있다. 이러한 편향(bias)을 통제하고자 사회적 바람직성(social desirability)을 통제 변수로 설정하였다. 사회적 바람직성은 Reynolds(1982)가 제안한 측정 도구를 사용하여 측정하였다. 이 외에도 성별, 교육 수준, 근무 연수 등이 통제 변수로 사용되었다.

3. 분석 방법

본 연구는 섬김의 리더십과 업무열의의 관계뿐만 아니라 업무열의에 있어 섬김의 리더십과 레드태이프 및 공공봉사동기에 관하여 각각의 상호 작용 효과를 살펴보고자

4) 동정심과 자기희생에서 두 개 항목(“다른 사람들의 복지를 고려하는 것이 매우 중요하다”와 “비록 내가 비용을 지불하게 되더라도 가난한 사람들을 돕기 위한 좋은 계획에 찬성한다”)은 확인적 요인 분석 결과 요인 부하값이 0.5가 되지 않아 제외하였다.

5) 이러한 접근법은 네 가지 요인들이 공공봉사동기를 형성하는 데 각기 다른 역할을 하기 때문에 서로 교체가 가능한 반영적 지표보다는 형성적 지표가 더 바람직하다는 Kim(2011)의 제안을 따른 것이다.

한다. 특히 섬김의 리더십을 개인 수준과 부서 수준에서 모두 살펴보기 위하여 위계적 선형 모형 분석 방법을 사용한다. 위계적 선형 모형은 개인 수준에서의 변수뿐만 아니라 개인 수준보다 상위에 있는 집단 수준의 변수를 가지고 종속 변수와의 관계를 예측함으로써 회귀 분석보다 더욱 향상된 모형을 제시할 수 있다. 이러한 접근은 모든 개인은 각각 고유한 속성을 가지고 있지만 동시에 어떤 조직에 소속되어 자신들의 업무 경험을 공유한다는 가정에서 출발한다. 본 연구에서 주로 논의하고자 하는 섬김의 리더십은 개인 수준뿐만 아니라 동일한 리더를 따르는 부서원들 사이에서 공유될 수 있다. 그러므로 본 연구에서는 개인의 특성, 조직의 특성, 개인과 조직 간의 상호 작용 등을 동시에 고려할 수 있는 위계적 선형 모형을 사용하는 것이 필요하다고 판단하였다(유정진, 2006).

본 연구를 위해 수집한 자료는 세 개의 조직에서 개인 수준의 설문 조사를 통해 수집한 것을 23개⁶⁾ 부서 수준의 자료로 합산(평균)하는 과정을 거치므로 실증 분석에 사용한 자료가 위계적 선형 모형에 적합한가를 살펴볼 필요가 있다. 우선 종속 변수인 업무열의의 분산이 부서 수준에서 어느 정도 설명되는지를 확인하기 위하여 Intraclass Correlation Coefficient(이하 ICC)를 확인하였다. 수집한 자료에서 ICC는 0.067⁷⁾으로 전체 분산의 6%가 부서 수준에서 설명될 수 있는 것으로 나타났다. 보통 ICC가 0.05를 넘을 경우 위계적 선형 모형의 사용이 적합하다고 판단된다. 따라서 본 연구에서 위계적 선형 모형을 사용하는 것은 적절하다고 판단하였다. 또한 본 연구에서는 개인 수준의 부서장(과장)에 대한 평가를 합산하여 부서 수준의 섬김의 리더십을 측정하고 있으므로 이 부분에 대해서도 개인 수준의 자료를 집단 수준의 자료로 합산하여 사용하는 것이 적합한가를 확인할 필요가 있다. 이를 위하여 개인이 소속된 부서의 부서원들 전체 평가 간의 일치도를 James, Demaree, and Wolf(1984)가 사용한 r_{WG} 와 Bliese(2000)가 제안한 ICC(2)를 사용하여 검정하였다. 그 결과 r_{WG} 의 평균값은 0.75이고, ICC(2)는 0.76으로 나타나 부서 수준에서 섬김의 리더십을 측정하는 것은 타당한 것으로 판단하였다.

6) 기존 연구에 의하면 위계적 선형 모형 분석에서 일반적으로 집단 수준의 자료가 10개 이상일 경우 측정 계수의 편향을 야기하지 않으며 통계적으로 타당한 결과를 산출한다고 제시하고 있다(Snijders & Bosker, 1999). 다만 Maas and Hox(2005)는 집단 수준의 표본 수가 30개 이하인 경우 측정 계수의 편향을 야기하지는 않으나 표준오차를 줄이는 효과가 있기 때문에 1종 오류를 일으킬 가능성이 있다고 지적하고 있다. 이러한 부분은 본 논문의 결과를 해석할 때 참고해야 할 부분이며, 향후 연구에서 보다 많은 수의 부서를 포함하여 분석을 수행할 필요가 있다고 하겠다.

7) ICC 값은 <표 2>의 모형 1에서 임의효과 상수와 분산성분의 잔차를 이용하여 계산하였다. 즉 $ICC = (\tau / (\sigma^2 + \tau)) = 0.115 / (1.814 + 0.115) = 0.059$ 이다.

IV. 분석 결과

1. 신뢰성과 타당도 측정 결과

측정 항목들의 타당성 검정을 위하여 확인적 요인 분석을 실시하였으며, 모형 적합도는 $\chi^2=1348.20$ ($df=798$), CFI=0.95, TLI=0.94, RMSEA=0.04로 나타났다. 비록 카이 제곱 검정값이 유의미하게 나타났으나 다른 모든 검정 수치는 적합한 것으로 분석되었다. 또한 본 연구에서는 복합 신뢰도(Composite Reliability)와 분산 추출 지수(Average Variance Extracted)를 사용하여 모형의 판별 타당도를 검정하였다. 복합 신뢰도의 경우 값이 모두 0.7 이상인 것으로 나타났고, 분산 추출 지수값도 0.7보다 높은 것으로 분석되어 모형의 판별 타당도 역시 높은 수준인 것으로 판단하였다. 또한 모든 변수의 크론바흐 알파(Cronbach's α)값은 0.65(레드테이프)에서 0.93(업무열의)으로 높은 신뢰도를 확인할 수 있었다.⁸⁾

2. 기술 통계 분석 결과

〈표 1〉은 본 연구의 실증 분석에 사용한 변수들의 기술통계 및 상관관계 분석 결과를 보여주고 있다.⁹⁾ 업무열의와 섬김의 리더십의 평균은 각각 4.52와 4.90으로 나타났으며, 레드테이프와 공공봉사동기의 평균은 각각 2.05와 14.07¹⁰⁾로 분석되었다. 그 외 통제 변수로 사용한 직무자율성과 목표명확성의 평균은 각각 3점 초반대, 과업중요성과 성과피드백의 평균은 2점 후반대로 나타났다. 개인의 인적 특성 변수들은 앞서 설명한 바와 같이 여성의 비율이 다소 높고, 학사 학위 소지자가 다수이며, 평균 근무 연수는 14.1년으로 나타났다.

8) 본 연구에서는 이차 형성적 지표를 통해 공공봉사동기를 산출하였으므로 이에 대한 신뢰도는 제공되지 않았다.

9) 본 연구에서는 섬김의 리더십을 개인 수준뿐만 아니라 부서 수준에서도 측정하고 있으므로 두 수준에서의 섬김의 리더십이 모두 포함되어 있는 것에 유의할 필요가 있다.

10) 공공봉사동기의 네 개 하위 차원(공공서비스에 대한 관심, 공공가치에 대한 헌신, 동정심, 자기희생)의 각 평균값을 합한 값이다.

〈표 1〉 기술 통계 및 상관관계 분석 결과

	평균	표준편차	1	2	3	4	5	5-1	5-2	5-3	5-4
1. 업무열의	4.52	1.39	(0.93)								
2. 섬김의 리더십(개인 수준)	4.90	1.05	0.292**	(0.85)							
3. 섬김의 리더십(부서 수준)	4.90	0.37	0.214**	0.354**	n.a.						
4. 레드테이프	2.05	0.42	0.200**	0.134**	0.111*	(0.65)					
5. 공공봉사동기 (2차 형성 지표)	14.07	1.65	0.324**	0.332**	0.137**	0.103*	n.a.				
5-1. 공공서비스에 대한 관심	3.82	0.52	0.292**	0.293**	0.112*	0.079	0.873**	(0.84)			
5-2. 공공 가치에 대한 헌신	3.68	0.45	0.160**	0.243**	0.051	0.083	0.834**	0.787**	(0.81)		
5-3. 동정심	3.40	0.65	0.396**	0.293**	0.178**	0.074	0.741**	0.500**	0.317**	(0.80)	
5-4. 자기희생	3.16	0.43	0.128**	0.227**	0.069	0.101*	0.795**	0.564**	0.725**	0.405**	(0.85)
6. 직무자율성	3.05	0.67	0.418**	0.273**	0.133*	0.153**	0.140**	0.106*	0.051	0.249**	-0.020
7. 과업중요성	2.74	0.55	0.453**	0.297**	0.209**	0.274**	0.247**	0.229**	0.132**	0.290**	0.096*
8. 목표명확성	3.18	0.60	0.441**	0.392**	0.202**	0.425**	0.229**	0.160**	0.094	0.334**	0.087
9. 성과피드백	2.71	0.50	0.498**	0.392**	0.218**	0.347**	0.201**	0.147**	0.105*	0.295**	0.042
10. 사회적 바람직성	0.57	0.19	0.185**	0.136**	-0.038	0.018	0.238**	0.170**	0.184**	0.228**	0.172**
11. 성별	0.53	0.50	-0.130**	-0.076	-0.190**	0.171**	-0.019	-0.031	0.100*	-0.131**	0.054
12. 교육 수준	1.88	0.44	-0.089	-0.031	-0.077	-0.042	0.018	0.067	0.070	-0.055	-0.006
13. 근무 연수	14.07	9.46	0.144**	0.061	0.082	0.054	0.053	0.042	-0.070	0.139**	0.016
6. 직무자율성	(0.84)	7	8	9	10	11	12	13			
7. 과업중요성	0.555**	(0.83)									
8. 목표명확성	0.510**	0.435**	(0.84)								
9. 성과피드백	0.790**	0.586**	0.692**	(0.86)							
10. 사회적 바람직성	0.097*	0.067	0.214**	0.189**	n.a.						
11. 성별	-0.206**	-0.154**	-0.096	-0.119*	-0.043	n.a.					
12. 교육 수준	-0.044	0.010	-0.129**	-0.092	-0.005	0.206**	n.a.				
13. 근무 연수	0.047	0.070	0.131**	0.092	0.039	-0.192**	-0.273**	n.a.			

*p<0.05, **p<0.01

섬김의 리더십은 개인 수준($r=0.292, p<0.01$)과 부서 수준($r=0.214, p<0.01$)에서 모두 업무열의와 유의미한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 레드테이프의 경우에는 약하기는 하지만 업무열의와 정(+)의 상관관계를($r=0.200, p<0.01$) 갖는 것으로 나타났다. 공공봉사동기는 업무열의와 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으나($r=0.324, p<0.01$), 그 하위 요인들을 구체적으로 살펴보면 공공서비스에 대한 관심($r=0.292, p<0.01$)이나 동정심($r=0.396, p<0.01$)은 공공 가치에 대한 헌신($r=0.160, p<0.01$)이나 자기희생($r=0.128, p<0.01$)보다 상대적으로 높은 수준의 상관관계를 보이는 것을 확인할 수 있다.

또한 본 연구에서 통제 변수로 설정한 직무자원 변수들과 업무열의 간의 상관관계는 기존 연구들과 일관적인 결과를 보이고 있다. 즉 직무자율성($r=0.418, p<0.01$), 과업중요성($r=0.453, p<0.01$), 목표명확성($r=0.441, p<0.01$), 성과피드백($r=0.498, p<0.01$) 등과 같은 직무자원 변수들은 업무열의와 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 분석되었다. 인구통계학적 변수들 가운데 여성이 남성보다 업무열의가 상대적으로 낮은 것으로 나타났다($r=-0.130, p<0.01$), 근무 연수는 업무열의와 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다($r=0.144, p<0.01$).

3. 위계적 선형 모형 분석 결과

본 연구의 위계적 선형 모형 분석 결과는 <표 2>와 같다. 모형 1은 무조건부 모형(unconditional model)으로 상수항 외에 다른 변수들이 포함되지 않은 모형이다. 모형 2와 모형 3은 섬김의 리더십을 개인 수준에서 검정한 모형이다. 모형 2는 공공봉사동기와 업무열의의 관계를 형성적 지표로 살펴본 모형이고, 모형 3은 공공봉사동기의 하위 요인들과 업무열의의 관계를 별도로 분석한 모형이다. 모형 4는 개인 수준의 변수에 부서 수준의 섬김의 리더십이 더해진 모형으로 섬김의 리더십의 부서 수준에서의 효과를 살펴본 모형이다. 모형 5는 섬김의 리더십과 동정심 그리고 섬김의 리더십과 레드테이프의 상호 작용 효과를 살펴본 모형이다. 모형 2에서 모형 5까지 모두에서 과업중요성과 성과피드백이 업무열의에 있어 중요한 직무자원인 것으로 나타났다. 다시 말해 지방 공무원들의 경우 자신의 직무가 중요하다고 느끼고, 상사나 조직으로부터 업무성과에 관한 건설적인 피드백을 받을 때 더 높은 수준의 업무열의를 보인다는 것이다.

〈표 2〉 위계적 선형 모형 분석 결과

		모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5
고정 효과						
	상수	4.485***	4.481***	4.480***	4.499***	4.496***
	직무자율성		0.160	0.128	0.128	0.102
	과업중요성		0.479***	0.435**	0.435**	0.404***
	목표명확성		0.200	0.161	0.161	0.204 [†]
	성과피드백		0.496**	0.537**	0.537**	0.539 [†]
	사회적 바람직성		0.615**	0.589 [†]	0.589 [†]	0.638**
	성별		0.058	0.105	0.105	0.056
	교육 수준		-0.059	-0.073	-0.074	-0.058
	근무 연수		0.011	0.008	0.008	0.005
	섬김의 리더십(개인 수준)		0.007	0.005	0.005	0.003
	섬김의 리더십(부서 수준)				0.764***	0.761***
	레드테이프		-0.026	-0.027	-0.027	-0.111
	공공봉사동기(2차 형성 지표)		0.173***			
요인 점수	공공서비스에 대한 관심			0.549***	0.549**	0.602***
	공공 가치에 대한 헌신			-0.151	-0.151	-0.146
	동정심			0.304***	0.304**	0.311**
	자기희생			-0.125	-0.125	-0.134
	섬김의 리더십(부서 수준) * 레드테이프					-1.184***
	섬김의 리더십(부서 수준) * 동정심					0.516**
임의 효과						
	상수	0.115***	0.138***	0.139***	0.067***	0.072***
분산 성분						
	잔차	1.814	1.269	1.248	1.244	1.250
모형 요약1						
	편차값	1424.59	1308.07	1299.61	1291.68	1277.81
비율 감소 예측 오차						
	수준 1 R^2		0.286	0.296	0.314	0.355
	수준 2 R^2				0.416	0.371

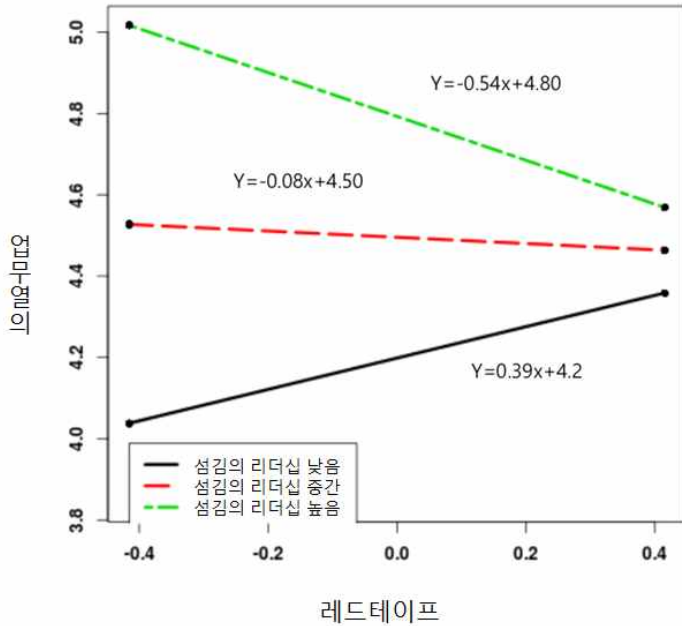
[†]p<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001, 양측 검정

주: 개인 수준의 변수들은 부서별로 중심화하였고(group-mean centered), 섬김의 리더십은 전체 평균을 중심으로 중심화하였다(grand-mean centered).

본 연구의 가설 1은 섬김의 리더십이 업무열의에 정(+)의 효과를 가져올 것이라고 제시하였다. 개인 수준에서 섬김의 리더십 계수는 모든 모형에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 즉 자신의 상사에 대한 섬김의 리더십 평가는 다른 업무 자원 변수들을 통제했을 때 일선 공무원의 업무열의에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었다. 다만 상사의 섬김의 리더십에 대한 평가가 부서 수준에서 공유되는 경우(모형 4, 5) 섬김의 리더십이 높은 부서는 전반적으로 더 높은 수준의 업무열의를 보이는 것을 확인할 수 있었다.

본 연구의 가설 2는 섬김의 리더십이 레드테이프와 업무열의의 관계를 조절한다는 것이다.¹¹⁾ 분석 결과에 의하면 업무열의에 있어 섬김의 리더십과 레드테이프의 상호 작용 효과는 통계적으로 유의미한 것으로 확인되어 본 연구의 두 번째 가설이 지지되었다. 이 결과에 대한 구체적인 이해를 돕기 위하여 Preacher, Curran, and Bauer(2006)가 제안한 도구를 사용하여 상호 작용 효과를 살펴보았는데(〈그림 2〉), 그 결과 섬김의 리더십과 레드테이프가 업무열의에 미치는 상호 작용 효과는 예상보다 복잡한 역학을 갖고 있음을 보여주고 있다.

〈그림 2〉 섬김의 리더십과 레드테이프의 상호 작용 효과



즉 〈그림 2〉를 보면 레드테이프의 정도와 관계없이 부서원들이 부서장의 섬김의 리더십을 높게 평가할수록 업무열의가 높은 것을 확인할 수 있다. 그러나 섬김의 리더

11) 본 조절 효과는 조건부 효과임을 유의하여야 한다. 즉 집단 수준의 섬김의 리더십과 레드테이프를 제외한 다른 독립 변수와 통제 변수들이 모두 0일 때 나타나는 결과이다. 본 연구에서는 섬김의 리더십을 제외한 개인 수준의 변수들은 집단 평균으로 중심화하였으므로 개인 수준의 변수들이 부서 평균일 때 나타나는 조건부 효과이다.

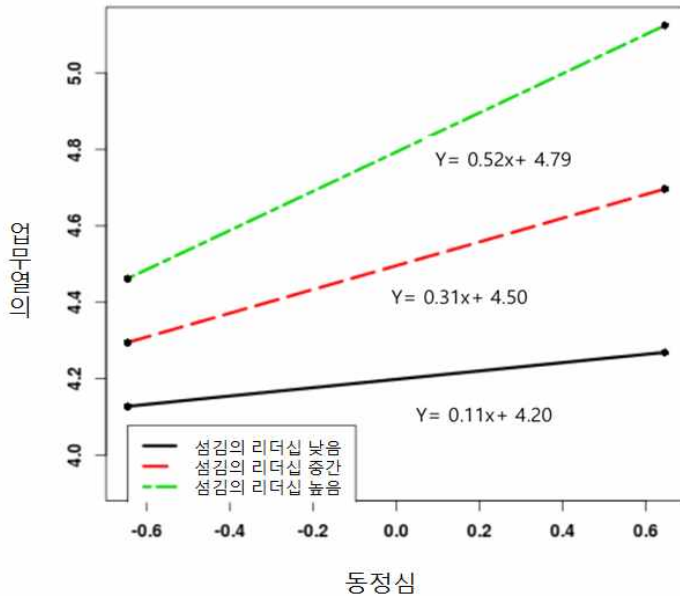
십을 높게 평가한 집단과 중간 정도로 평가한 집단에서는 가설 2에서 설정한 바대로 레드테이프의 부정적인 효과가 섬김의 리더십에 의해 상쇄되고 있는 것으로 나타났다. 반면 섬김의 리더십을 낮게 평가한 집단에서는 오히려 레드테이프가 높은 집단에서 업무열의가 더 높은 것으로 나타났다. 이러한 분석 결과는 레드테이프가 섬김의 리더십과 업무열의 간의 관계에 있어 중요한 전제 조건이 될 수 있으며, 섬김의 리더십과 레드테이프 간의 관계가 상호 보완적일 수 있다는 것을 시사한다는 점에서 흥미롭다. 또한 레드테이프가 반드시 조직에 부정적인 영향을 미치는 것인지에 대한 보다 정교한 실증 연구가 필요함을 의미한다는 점에서 중요하다.

본 연구의 가설 3은 공공봉사동기가 업무열의에 정(+)의 영향을 미친다는 것이다. 모형 2에서 모형 4까지의 결과를 보면 공공봉사동기는 전반적으로 업무열의에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 본 연구의 세 번째 가설이 지지되었다. 다만 공공봉사동기의 하위 요인들을 독립적으로 모형에 구성하여 분석한 경우(모형 3, 4) 공공서비스에 대한 관심과 동정심 변수만이 업무열의에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고, 공공 가치에 대한 헌신이나 자기희생은 업무열의에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.¹²⁾

마지막으로 본 연구의 가설 4는 리더와 조직원 개인의 가치 합일에 관한 논의에 바탕을 두고 공공봉사동기와 업무열의의 관계를 섬김의 리더십이 조절한다고 제안하였다. 그러나 본 연구의 실증 분석에 사용한 자료에서는 그러한 효과를 확인할 수 없었다. 다만 공공봉사동기의 하위 요인을 구분하여 분석을 실시했을 때(모형 5), 업무열의에 있어 섬김의 리더십과 동정심의 상호 작용 효과가 있는 것을 확인할 수 있었다. <그림 3>을 보면 전반적으로 섬김의 리더십이 높은 경우 업무열의가 높은 것으로 나타나고 있으나 개인의 동정심이 높은 경우가 낮은 경우보다 업무열의가 더 높은 것을 확인할 수 있다. 섬김의 리더십이 동정심과 자기희생의 가치에 바탕을 둔 리더십이라는 점에서 섬김의 리더십은 조직원이 높은 수준의 동정심이 있을 때 그 시너지 효과가 날 수 있다는 결과는 주목할 만하다.

12) 그러나 이러한 결과는 공공봉사동기 하위 차원 간의 다중공선성(multicollinearity)에 의한 결과로 추정되며, 공공봉사동기 하위 차원을 독립적으로 모형에 넣었을 경우 각각의 공공봉사동기는 업무열의와 유의미한 관계가 있음을 확인하였다.

〈그림 3〉 섬김의 리더십과 동정심의 상호 작용 효과



V. 토의 및 결론

본 연구는 국내 정부 조직을 대상으로 일선 공무원의 업무열의에 영향을 미칠 수 있는 심리적 및 조직적 차원의 요인들에 관하여 논의하였다. 최근 국민들의 공공서비스에 대한 눈높이는 지속적으로 높아지고 있으며, 그에 따라 일선 공무원들은 과도한 감정노동으로 인한 업무스트레스와 업무탈진을 호소하고 있는 상황이다. 이러한 현실을 감안하면 정부 조직에서 공공서비스 질 향상과 공무원의 심리적 건강을 동시에 증진하는 데 실질적인 시사점을 제공할 수 있는 업무열의는 향후 보다 심도 있게 연구되어야 할 주제이다. 특히 본 연구에서는 기존의 전통적인 직무요구-자원 모형에서 다루었던 변수들 외에 레드테이프, 공공봉사동기 그리고 섬김의 리더십이 어떻게 업무열의에 영향을 미치는지를 살펴보았다는 점에서 기존 모형을 확대했다는 의의가 있다. 이는 기존 직무요구-자원 모형이 각각 다른 직업군에 따라 특화된 업무자원과 업무요구를 파악하고, 이들 간의 복잡한 메커니즘을 파악해야 한다는 점을 강조하고 있다는 측면에서 직무요구-자원 모형 본연의 취지에도 적합한 것으로 판단된다.

본 연구에서 섬김의 리더십이 높은 부서에서 업무열의가 높게 나타났다는 점은 특히 주목할 만한데 이는 섬김의 리더가 보여주는 자기희생과 부하 직원들의 자기개발에 대한 헌신과 같은 특징은 부하 직원들에게는 개인 차원의 관계적 자원 그 이상의 의미가 있음을 시사한다고 볼 수 있다. 섬김의 리더가 보여주는 이러한 행동은 부서 직원들에게 공익을 추구하는 공무원의 직업적 소명을 강조하는 상징으로 작용할 수 있다. 또한 섬김의 리더는 부하 직원들이 직무를 통해 경력을 개발하고 인격적 성숙을 경험할 수 있도록 함으로써 조직원들의 업무열의를 자연스럽게 고취할 수 있는 조직적 분위기를 형성하는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 결과는 섬김의 리더십의 연구 주제로서의 가치뿐만 아니라 행정 조직에서 섬김의 리더십이 갖는 실질적 가치가 높음을 의미한다. 최근 다수의 지방자치단체장들이 섬김의 리더십을 표방하고 있고, 공무원들의 리더십 교육에서 '섬김'을 강조하고 있는 점은 이러한 관점에서 매우 고무적이라고 할 수 있다(이정복, 2014, 2017; 강명구, 2016; 이병훈, 2018). 다만 섬김의 리더십의 창시자인 Greenleaf가 섬김의 리더십은 단순히 교육을 통한 행동 변화보다는 리더로서 역할에 대한 이해와 리더와 조직의 가치관 변화가 주도되어야 함을 강조한 점을 고려하면 리더십과 인적 자원 개발 차원에서 섬김의 리더십에 대한 보다 다각적인 연구와 실무적인 고찰이 필요할 것으로 보인다.

더불어 섬김의 리더십과 레드테이프의 상호 작용 효과에 대한 본 연구의 결과는 반드시 향후 연구에서 보다 구체적으로 다루어져야 할 문제로 보인다. 본 연구의 실증 분석 결과에 의하면 섬김의 리더십이 높게 또는 중간 정도로 나타난 부서들에서는 섬김의 리더십이 레드테이프가 갖고 있는 부정적인 효과를 상쇄하는 것으로 나타났으나 섬김의 리더십이 낮게 평가된 부서에서는 오히려 레드테이프가 높은 부서에서 업무열의가 더 높은 것으로 나타나 예상과는 상반된 결과를 보였다. 이는 특정 조건, 특히 주어진 직무자원이 부족한 경우(예: 섬김의 리더십 부재) 조직원들은 레드테이프를 공식화(formality)된 절차로 인식하고 업무수행을 위한 지침으로 삼을 수 있는 일종의 자원으로 간주할 수도 있음을 시사한다. 이에 반해 부서장이 섬김의 리더로 평가되는 경우 조직원들은 레드테이프를 일종의 업무에 부담을 주는 직무요구로 인식하고 있다고 추론할 수 있다. Kerr and Jermier(1978)는 리더십과 조직의 직무자원, 조직특성 그리고 교육 등의 정도에 따라 리더십의 역할은 달라지거나 대체될 수 있음을 제안하였다. 즉 리더십은 조직의 관리 시스템이 확실히 확립되지 않았을 때 관리 시스템의 역할을 대신할 수 있는 것이며, 관리 시스템이 확립된 경우 리더의 역할은 관리 시스템으로 대

치될 수 있다는 것이다. 이러한 기존 연구들과 본 연구의 실증 분석 결과는 레드테이프와 공무원의 동기 부여 간의 관계에 보다 넓고 깊은 이해와 이를 실증적으로 확인할 수 있는 연구들이 필요함을 반증한다고 하겠다.

또한 본 연구에서는 공공봉사동기가 업무열의를 제고하는 데 있어 주요한 개인적 자원이 될 수 있음을 확인하였다. 즉 공공봉사동기는 업무열의에 긍정적인(+) 영향을 미칠 뿐만 아니라 업무열의에 있어 섬김의 리더십과 상호 작용 효과가 있다는 것을 실증적으로 검정하였다. 기존의 연구들이 공공봉사동기의 독립적 영향만을 많이 살펴본 반면(김영은·심동철·김삼목, 2018; Borst, Kruijen, & Lako, 2017) 본 연구는 상호 작용 효과를 살펴보았다는 점에서 의미가 있으며, 특히 개인 가치와 리더 가치의 합일이 개인의 동기 부여와 심리적 안녕에 중요한 요소가 될 수 있다는 것을 보여준다는 점에서 중요하다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 몇 가지 한계점을 지니고 있다. 첫째, 본 연구는 서울시의 세 개 구청에서 수집한 자료를 사용하여 실증 분석을 실시하였으므로 연구 결과의 일반화에 다소 한계가 있을 수 있다. 그러나 본 연구에서 사용한 자료의 인구통계학적 분포는 전체 지방 공무원의 분포와 크게 다르지 않다는 점에서 본 연구의 결과를 다른 지방자치단체에 일반화할 수 있을 것으로 예상된다. 둘째, 본 연구에서 사용한 자료는 단일 설문 조사 결과에 의존하고 있다는 점이 한계로 지적될 수 있다. 이에 본 연구에서는 동일방법편의(common method bias)의 문제를 검토하기 위하여 동일방법편의의 주요 요인 중 하나인 사회적 바람직성을 직접 통제하고, 설문지 제작 시 Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff(2003)가 제안한 방법론적인 부분을 충실히 따름으로써 동일방법편의를 줄이고자 하였다.

결론적으로 본 연구에서 논의하고 있는 바는 우리 시대를 살아가는 모두가 마음에 품고 있는 본질적인 질문, 즉 ‘과연 이상적인 공무원은 어떤 모습인가?’라는 질문에 대한 탐색이다. 자신의 업무에 열의가 넘치는 공무원의 모습은 우리가 공직자에게 기대하는 모습임에 틀림없다. 그러나 동시에 공무원에게 일방적으로 업무열의를 요구하고 제도화를 논하는 것은 부족한 자원에 비해 주어지는 과중한 업무와 씨름하고 있는 오늘날의 공무원들에게 직무소진의 또 다른 원인을 가중시킬 뿐이다. 일선 공무원의 업무열의를 높이기 위해서는 본 연구 결과가 시사하듯이 각 개인이 갖고 있는 공공봉사동기를 고취시킬 수 있는 조직적인 유인을 제공하고, 일선 공무원들을 이끄는 리더가 솔선수범하여 희생하고 부하 직원들에게 공감해주는 모습을 보일 때 그리고 부하 직

원의 성장과 개발을 독려하고 헌신하는 역할을 담당할 때 자연스럽게 직업에 대한 소명 의식을 제화하고 업무열의를 높일 수 있다는 것이다. 이는 기계적인 성과평가 방식 등의 관리와 개인의 행동 통제만을 강조하는 현재 공공 기관의 모습에 시사하는 바가 크다고 하겠다.

참고문헌

- 고경동.(2015). 지역사회서비스 종사자의 감정노동과 프로세스 분석. 「지방행정연구」, 29(2): 211-241.
- 구효진·김병용·고재운.(2010). 직무요구와 소진과의 관계에서 직무자원의 조절효과에 관한 연구. 「관광·레저연구」, 22(2): 413-428.
- 김상묵·김영중.(2005). 정부조직의 직무특성에 관한 연구. 「한국행정학보」, 39(2): 63-86.
- 김서용·박천희.(2017). 일선관료의 직무탈진과 열의 분석: 직무요구-자원모형과 고객관련 사회적 스트레스 유발요인을 중심으로. 「한국행정학보」, 51(2): 61-95.
- 김선희·심동철·박현희.(2017). 섬김의 리더십, 집합적 공공봉사동기, 윤리적 풍토가 집합적 조직시민행동에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 51(3): 63-91.
- 김영은·심동철·김상묵.(2018). 조직가치가 공공봉사동기와 업무열의에 미치는 영향: 개인-조직 가치 적합도를 중심으로. 한국인사행정학회 춘계학술대회 발표 논문. 경기도 성남시.
- 김정인.(2014). 지방세무직 공무원의 공공봉사동기와 조직시민행동. 「지방정부연구」, 18(1): 193-218.
- 김종길.(2013). 경찰공무원의 감정노동이 직무소진에 미치는 영향. 「사회과학연구」, 20(1): 71-90.
- 김태호·노종호.(2010). 공공봉사동기가 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구. 「행정논총」, 48(3): 143-168.
- 김희진·현성협·김인신.(2013). 호텔종사자의 직무요구와 직무자원(JD-R), 직무열의, 자아효능감 및 업무성과간의 관계연구. 「관광학연구」, 37(8): 33-53.
- 노종호.(2016). 공무원의 성과급과 공공봉사동기가 직무성과에 미치는 영향분석. 「한국인사행정학회보」, 15(2): 93-122.
- 박정화·심동철.(2018). 윤리적 리더십이 공공조직 구성원의 업무열의에 미치는 영향: 절차적 공정성과 공공봉사동기의 매개효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 17(2): 59-90.
- 성영태.(2014). 민원담당공무원의 감정노동이 자기효능감과 직무소진에 미치는 영향: 대구·경북 민원담당공무원을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 13(2): 183-210.
- 안병철.(2016). 레드테이프에서 그린테이프 전환연구. 「한국거버넌스학회보」, 23(1): 275-303.

- 안성수.(2014). 직무요구와 직무탈진간 관계에서의 직무자원의 조절 역할: 지방자치단체 공무원
을 중심으로. 「한국자치행정학보」, 28(4): 139-162.
- 안정아·예춘정·염동문.(2011). 간호사의 직무요구, 직무자원, 감정노동 및 감성지능이 소진에
미치는 영향. 「사회과학연구」, 27(4): 25-43.
- 예지은·지성하·진 현.(2013). 임파워링 리더십과 직무열의의 관계에 대한 연구: 자기효능감과
의미감의 매개효과를 중심으로. 「대한경영학회지」, 26(2): 435-452.
- 유정진.(2006). 위계적 선형모형의 이해와 활용. 「아동학회지」, 27(3): 169-187.
- 이영균.(2014). 경찰공무원의 공공봉사동기가 조직성가에 미치는 영향 연구. 「한국경찰연구」,
13(3): 211-238.
- 이은용·전유정·이수범.(2011). 외식기업의 직무자원이 업무몰입과 조직몰입에 미치는 영향. 「
호텔경영학연구」, 20(2): 15-33.
- 이준섭·이철규·유왕진.(2012). 화력발전소 근무자의 직무요구가 직무열의와 직무소진에 미치는 영
향: 자기효능감과 집단효능감의 매개효과를 중심으로. 「한국자원관리연구」, 19(1): 27-45.
- 이철기·윤동열.(2015). 직무요구-자원모형을 활용한 직업상담사의 직무소진 및 업무열의에 대
한 연구. 「기업경영연구」, 22(5): 169-186.
- 이혜윤.(2017). 공기업과 준정부기관 종사자들의 공공봉사동기(PSM)와 직무동기요인이 직무만
족에 미치는 영향에 관한 실증연구: 기관유형에 따른 조절효과와 공정성인식의 매개
효과 중심으로. 「한국행정학보」, 51(2): 349-388.
- 최낙범·이수영.(2016). 공무원의 공공봉사동기(PSM)가 조직몰입에 미치는 영향: 직무특성의 조
절효과 검증을 중심으로. 「한국행정연구」, 25(1): 169-198.
- 최무현·조창현.(2013). 공무원의 공공봉사동기와 직무태도에 대한 실증적 연구: 직무만족과 조
직몰입을 중심으로. 「지방정부연구」, 17(1): 343-366.
- 행정자치부.(2017). 지방자치단체 공무원 인사통계 (2016. 12. 31. 기준).

Bakker, A. B. (2015). "A Job Demands-Resources Approach to Public Service Motivation." *Public Administration Review*, 75(5): 723-732.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). "The Job Demands-Resources Model: State of the Art." *Journal of Managerial Psychology*, 22(3): 309-328.

_____ (2008). "Towards a Model of Work Engagement." *Career Development International*, 13(3): 209-223.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). "Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout." *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2): 170-180.

Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). "Job Resources Boost

- Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High.” *Journal of Educational Psychology*, 99(2): 274-284.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2011). Subjective Well-Being in Organizations. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. 178-189. Oxford: Oxford Library of Psychology.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). “Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology.” *Work & Stress*, 22(3): 187-200.
- Barbuto, Jr. J. E., & Wheeler, D. W. (2006). “Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership.” *Group & Organization Management*, 31(3): 300-326.
- Bliese, P. D. (2000). Within-Group Agreement, Non-Independence, and Reliability: Implications for Data Aggregation and Analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*. 349-381. San Francisco: Jossey-Bass.
- Borst, R. T., Kruijen, P. M., & Lako, C. J. (2017). “Exploring the Job Demands-Resources Model of Work Engagement in Government: Bringing in a Psychological Perspective.” *Review of Public Personnel Administration*, 00(0): 1-26.
- Bozeman, B., Reed, P. N., & Scott, P. (1992). “Red Tape and Task Delays in Public and Private Organizations.” *Administration & Society*, 24(3): 290-322.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2009). “Leader-Follower Values Congruence: Are Socialized Charismatic Leaders Better Able to Achieve It?.” *Journal of Applied Psychology*, 94(2): 478-490.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). “Linking Servant Leadership to Individual Performance: Differentiating the Mediating Role of Autonomy, Competence and Relatedness Need Satisfaction.” *The Leadership Quarterly*, 27(1): 124-141.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). “Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test.” *Journal of Applied Psychology*, 95(5): 834-848.
- 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.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). “The Job Demands-Resources Model of Burnout.” *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 499-512.
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). “Burnout and Work Engagement: A Thorough Investigation of the Independency of Both Constructs.” *Journal of Occupational Health*

- Psychology, 15(3): 209-222.
- Gagné, M. (ed.) (2014). The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory. Oxford: Oxford Library of Psychology.
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). "Stress Perception in Public Organisations: Expanding the Job Demands-Job Resources Model by Including Public Service Motivation." Review of Public Personnel Administration, 33(1): 58-83.
- Graham, J. W. (1991). "Servant-Leadership in Organizations: Inspirational and Moral." Leadership Quarterly, 2(2): 105-119.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same Same" But Different?: Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?." European Psychologist, 11(2): 119-127.
- Hsieh, C. (2014). "Burnout Among Public Service Workers: The Role of Emotional Labor Requirements and Job Resources." Review of Public Personnel Administration, 34(4): 379-402.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). "Estimating Within-Group Interrater Reliability With and Without Response Bias." Journal of Applied Psychology, 69(1): 85-98.
- Kahn, W. A. (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work." Academy of Management Journal, 33(4): 692-724.
- Karasek, R. A. (1979). "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign." Administrative Science Quarterly, 24(2): 285-308.
- Kaufman, H. (2015). Red Tape: Its Origins, Uses, and Abuses. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement." Organizational Behavior and Human Performance, 22(3): 375-403.
- Kim, S. (2006). "Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea." International Journal of Manpower, 27(8): 722-740.
- _____. (2011). "Testing a Revised Measure of Public Service Motivation: Reflective versus Formative Specification." Journal of Public Administration Research and Theory, 21(3): 521-546.
- _____. (2017). "Developing an Item Pool and Testing Measurement Invariance for Measuring Public Service Motivation in Korea." International Review of Public Administration, 22(3): 231-244.
- 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., Andersen, 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., & 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.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the Servant Organization Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument*. Dissertation, Unpublished doctoral dissertation. Florida Atlantic University, Boca Laton.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). “Servant Leadership: Validation of a Short Form of the SL-25.” *The Leadership Quarterly*, 26: 254-269.
- Maas, C. J. M., & Hox, J. J. (2005). “Sufficient Sample Sizes for Multilevel Modeling.” *Methodology*, 1(3): 86-92.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). “Job Burnout.” *Annual Review of Psychology*, 52: 397-422.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2014). “Servant Leadership, Trust, and the Organizational Commitment of Public Sector Employees in China.” *Public Administration*, 92(3): 727-743.
- Moon, M. J., & Bretschneider, S. (2002). “Does the Perception of Red Tape Constrain IT Innovativeness in Organizations?: Unexpected Results from a Simultaneous Equation Model and Implications.” *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(2): 273-291.
- 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.
- Pandey, S. K., & Scott, P. G. (2002). “Red Tape: A Review and Assessment of Concepts and Measures.” *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(4): 553-580.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). “A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts.” *Journal of Business Ethics*, 113(3): 377-393.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Dissertation, Unpublished doctoral dissertation. Regent University, Virginia Beach.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. (2010). “Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future.” *Public Administration Review*,

70(5): 681-690.

- Perry, J. L., & Wise, L. (1990). "The Motivational Bases of Public Service." *Public Administration Review*, 50(3): 367-373.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies." *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.
- Preacher, K. J., Curran, P. J., & Bauer, D. J. (2006). "Computational Tools for Probing Interactions in Multiple Linear Regression, Multilevel Modeling, and Latent Curve Analysis." *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 31(3): 437-448.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). "Gallopers Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1): 1-32.
- Reynolds, W. M. (1982). "Development of Reliable and Valid Short Forms of the Marlowe-Crowne Social Desirability Scale." *Journal of Clinical Psychology*, 38(1): 119-125.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). "A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Model." *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3): 145-157.
- Schaible, L. M., & Gecas, V. (2010). "The Impact of Emotional Labor and Value Dissonance on Burnout Among Police Officers." *Police Quarterly*, 13(3): 316-341.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study." *Journal of Organizational Behavior*, 25: 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). "The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study." *Educational and Psychological Measurement*, 66(4): 701-716.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). "How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism." *Journal of Organizational Behavior*, 30: 893-917.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3: 71-92.
- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016). "Servant Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Effect of Public Service Motivation." *Public Administration*, 94(4): 1025-1041.

- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). "Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations." *Journal of Management Studies*, 45(2): 402-424.
- Shim, D. C., & Faerman, S. (2015). "Government Employees' Organizational Citizenship Behavior: The Impacts of Public Service Motivation, Organizational Identification, and Subjective OCB Norms." *International Public Management Journal*, (0): 1-29.
- Shim, D. C., Park, H. H., & Eom, T. H. (2016). "Public Servant Leadership: Myth or Powerful Reality?." *International Review of Public Administration*, 21(1): 3-20.
- Snijders, T. A., & Bosker, R. J. (1999). *Multilevel Analysis: An Introduction to Basic and Advanced Multilevel Moderating*. London: Sage Publications.
- Spears, L. C. (Ed.) (1995). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinker*. New York: John Wiley & Sons.
- Van Dierendonck, D. (2011). "Servant Leadership: A Review and Synthesis." *Journal of Management*, 37(4): 1228-1261.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). "Work Engagement and Financial Returns: A Diary Study on the Role of Job and Personal Resources." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82: 183-200.
- Zhang, Z., Wang, M., & Shi, J. (2012). "Leader-Follower Congruence in Proactive Personality and Work Outcomes: The Mediating Role of Leader-Member Exchange." *Academy of Management Journal*, 55(1): 111-130.
- 강명구 (2016.4.20.). 예산군의원·공무원 섬김행정 역량강화 교육. 충청투데이. <http://www.cctoday.co.kr/?mod=news&act=articleView&idxno=971212>. 검색일 2018.5.7.
- 이병훈 (2018.3.2.). 구리시, 전 공직자 '시민을 최고로 대우하는 섬김행정' 결의. 뉴시스. http://www.news1.com/view/?id=NISX20180302_0000241514&cID=10804&pID=10800. 검색일 2018.5.7.
- 이정복 (2014.5.6.). 황명선 논산시장 예비후보 "섬김의 리더십으로 활기찬 논산 만든다". 대전투데이. <http://www.daejeontoday.com/news/articleView.html?idxno=320117>. 검색일 2018.5.7.
- _____ (2017.12.3.). "인성·창의교육...섬김의 리더십 교육행정 돋보여": 설동호 대전시교육감 공약사업 '순항'. 대전투데이. <http://www.daejeontoday.com/news/articleView.html?idxno=476938>. 검색일 2018.5.7.
- 국가통계포털 홈페이지. http://kosis.kr/statisticsList/statisticsListIndex.do?menuId=M_01_01&vwcd=MT_ZTITLE&parmTabId=M_01_01. 검색일 2018.5.3.

□ 부록 1: 변수 측정 항목 및 표준화된 요인 부하값

변수		항목	요인 부하값
업무열의	활력	활력	1.000
		헌신	1.000
		몰두	0.954
	활력	나는 아침에 일어나면 일하러 가고 싶어진다.	0.813
		나는 내 업무를 할 때 기운이 나고 활발함을 느낀다.	0.808
		나는 내 직장에서 에너지가 넘친다.	0.709
	헌신	내 직업은 나에게 영감을 준다.	0.862
		나는 내가 하고 있는 일들이 자랑스럽다.	0.843
		나는 내 일에 열정적이다.	0.782
	몰두	나는 내 일에 푹 빠져있다.	0.885
		나는 열심히 일하고 있을 때 행복감을 느낀다.	0.797
		나는 일을 할 때는 깊이 몰두해 시간 가는 줄을 모른다.	0.687
섬김의 리더십		나의 상사는 공무원이 사회에 공헌하는 것의 중요성에 대해 강조한다.	0.855
		내 상사는 나의 경력 개발을 적극 장려/협조한다.	0.841
		나는 개인적인 문제가 생기면 내 상사에게 도움을 청할 것이다.	0.816
		내 상사는 어려운 문제를 처리할 때 내가 가장 옳다고 생각하는 방향으로 일을 처리할 수 있도록 자율권을 준다.	0.696
		내 상사는 성공을 위해서 윤리적인 원칙을 저버리지 않을 것이다.	0.496
레드테이프		나는 중요한 의사 결정을 하기 전에 상사로부터 검토를 받아야 한다.	0.915
		내 업무에서는 아무리 작은 문제라도 상관에게 보고해야 한다.	0.521
공공봉사동기		공공서비스에 대한 관심	0.326
		공공 가치에 대한 헌신	0.288
		동정심	0.263
		자기희생	0.408
	공공서비스에 대한 관심	의미 있는 공공봉사는 나에게 매우 중요하다.	0.827
		내가 공공선(公共善)을 위해 기여하는 것은 중요하다.	0.808
		사회 문제를 해결하려는 활동에 동참하는 것이 중요하다.	0.721
		나는 지역 사회에 도움이 되는 활동에 참여하는 사람들을 존경한다.	0.587
	공공 가치에 대한 헌신	시민에게 동등한 기회를 제공하는 것이 매우 중요하다.	0.781
		공공 정책을 만들 때에는 미래 세대의 이익도 고려하는 게 중요하다.	0.708
		시민들이 지속적으로 행정서비스를 제공받는 것이 중요하다.	0.706
	동정심	윤리적으로 행동하는 것은 공무원에게 필수적이다.	0.662
		어려움에 직면한 사람들을 보면 안타까운 마음이 든다.	0.914
		사회적 약자의 어려운 처지를 보면 동정심을 느낀다.	0.869
		부당하게 대우받는 사람들을 보면 매우 화가 난다.	0.662
	자기희생	사회를 위해 나 자신의 희생을 감수할 준비가 되어 있다.	0.861
		나는 사회를 위해 개인적인 손실도 기꺼이 수용할 수 있다.	0.839

		나 자신보다 시민으로서의 의무를 우선시해야 한다.	0.705
직무 자원	직무자율성	나는 업무 수행 방법에 있어서 상당한 독립성과 자유를 부여받고 있다.	0.858
		나는 업무 수행에 있어서 내 개인적 생각과 판단을 사용할 수 있는 기회를 부여받고 있다.	0.814
		나의 업무는 내게 결정 권한이 부여될 정도로 높은 자율성을 가지고 있다.	0.734
		나의 업무는 성공적 수행 여부에 따라 많은 사람들이 영향을 받게 되는 업무이다.	0.842
	과업중요성	나의 업무 결과는 다른 사람의 업무나 생활 혹은 복지에 미치는 영향이 매우 크다.	0.756
		나의 업무 자체는 보다 큰 틀에서 보면 매우 중요하다.	0.722
		우리 구청은 매우 명확히 규정된 목표를 가지고 있다.	0.800
	목표명확성	나는 우리 조직 목표를 다른 사람들에게도 아주 잘 설명할 수 있다.	0.798
		나는 우리 구청의 비전과 임무에 대해 명확하게 설명할 수 있다.	0.796
	성과피드백	단지 업무 수행만으로도 내가 얼마나 업무를 잘 수행하고 있는지를 알 수 있는 기회가 많이 있다.	0.858
		나는 업무를 통해 업무 성과에 대한 정보를 충분히 받고 있다.	0.789
		업무를 수행하고 난 후에 나는 업무를 얼마나 잘 수행했는지 여부를 알 수 있다.	0.783
		내 상사와 동료는 내가 얼마나 업무를 잘 수행하고 있는지 알려준다.	0.691