

연구논문

공공봉사동기, 변혁적·거래적 리더십과 성과인식의 관계에 관한 탐색적 연구

신 다 윳*
이 제 복**

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

〈요약〉

본 연구는 공공봉사동기, 변혁적·거래적 리더십과 성과인식의 관계를 탐색하기 위한 연구이다. 구체적으로, 리더십과 성과인식 수준의 관계를 연결하는 기제로 공공봉사동기가 유의미한 매개 역할을 하는지를 찾는 것이 목적이다. 이를 위해, 본 연구는 의무징병제를 따르는 국내 1,568명의 군인을 대상으로 한 설문조사를 활용하였다. 이들은 법 규정에 의해 외생적으로 징집 및 배정되어 공공에 봉사하는 자이기 때문에, 조직구성원이 조직과 갖는 내생적인 영향요인을 배제할 수 있다는 분석상의 이점이 있다. 분석 결과, 공공봉사동기는 변혁적·거래적 리더십과 성과인식의 관계를 매개하는 기제일 가능성을 확인하였다. 이에 본 연구 결과에 대한 이론적 그리고 정책적 함의를 도출하였다.

[주제어: 공공봉사동기, 변혁적·거래적 리더십, 성과인식]

I. 서론

전 세계적으로 급변하는 행정환경은 지속적인 공공조직의 변화를 요구하고 있다. 이에 따라, 정부는 정량적 감축을 시도하기도 하였으나, 양적 수준보다는 역량의 중요

* 제1저자, 한국국방연구원 선임연구원(dawit0307@gmail.com)

** 교신저자, 경상국립대학교 행정학과 조교수(jaebok.lee@gnu.ac.kr)

성이 인지하였고, 이에 따라서 관리과정 측면의 정성적 변화에 초점을 두고 있다. 그 한 예가 공공부문 성과(performance) 관리의 도입과 운영의 강화라고 할 수 있다. 국내에도 이러한 공공조직의 변화는 예외가 아니다. 중앙정부, 지방정부, 공공기관 등을 포함한 공공조직과 그 조직구성원뿐만 아니라, 공적 업무를 수행하는 민간조직과 그 구성원에 대한 성과평가가 이러한 변화에 기반하여 이루어지고 있다.

성과는 조직, 조직구성원 그리고 그 결과물인 공공서비스의 생산성, 품질, 적실성, 대응성, 효과성과 같은 개념으로 초기에 논의되었지만, 형평성(equity), 청렴성(integrity), 투명성(transparency) 등의 민주적 가치(democratic values)를 포함하여 논의가 확장되고 있다(Moynihan et al, 2011; Andersen, et al, 2016). 이같이, 공공부문의 성과는 다양한 수준과 차원에서 평가될 필요가 있다. 그리고 성과지표를 수립하고 이를 통해 조직구성원이 목표 지향적인 업무를 수행할 수 있기 위해서는 성과에 대한 보다 정확한 측정과 평가가 이루어져야 한다. 성과 측정의 결과가 향후의 사업자금 배정, 사업 내용의 변경, 조직 및 개인 단위의 보상과 제재 등을 결정하는 환류로 작용하게 되기 때문이다. 즉, 한정된 재원이 더 효과적이고 우선순위가 높은 사업에 재배정되거나, 성과가 부진한 조직 또는 사업은 폐지되기도 하고, 개인에 대해서는 고용계약이 파기되거나 재계약을 거부하는 등 결과 책임을 지우는 근거가 된다. 이에 따라, 성과관리 기법을 통해 어느 정도 공공조직 구성원의 성과를 증진시키거나 공공서비스 개선을 이룰 수 있다고 논의되고 있다(Boyne & Chen, 2007; 권일웅, 2012).

그러나 공적 업무를 수행하는 조직과 그 조직구성원의 성과를 명확히 정의하기란 쉽지 않고, 이를 계량적으로 측정하고 그를 통한 외재적 보상을 통해서 조직과 조직구성원을 관리하기란 상당히 어렵다(Chun & Rainey, 2005; O'Toole & Meier, 2014; 박순애·이영미, 2018). 더욱이, 민간부문과의 협력이 많고 서비스품질을 파악하기 어려운 의료서비스, 사회서비스, 재난안전 서비스와 국방서비스 등 일부 영역에서는 그러한 관리기법의 운용은 한계가 존재할 가능성이 크다(Arrow, 1963; Brewer & Brewer, 2011; Lee, 2021; Cheon, 2020). 그러한 영역에서는 정보비대칭에 따른 계약의 실패(contract failure theory) 또는 주인-대리인(principal-agent theory)에 의한 거래비용이 발생할 여지가 높다고 논의되고 있기 때문이다(Chou, 2002; Lee, 2019).

이러한 이유로, 공공부문에 성과관리기법 적용이 용이하지 않은 일부 영역에서는 공공봉사동기(Public service motivation)는 상당히 중요한 의미가 있다. 공공봉사동기는 전통적으로 논의됐던 다양한 유형의 리더십 및 성과와 관련되어 있고, 그 리더십을

통해서 증진될 가능성이 있기 때문이다(Caillier, 2014; 김상목, 2018; 박정화·심동철, 2018). 구성원이 이타적 동기를 함양하며 업무에 열의를 가질 수 있다면, 외재적 보상을 통해 관리하기 어려운 성과관리의 한계를 넘어, 공공부문의 성과를 직간접적으로 증진시킬 수 있다.

이러한 배경 아래에, 본 연구는 국내 군 병사 조직을 대상으로 공공봉사동기 논의의 경험적 증거를 도출하고자 한다. 기존 논의를 새로운 맥락(context)에 적용하여(replicate), 외적 타당성(validity)을 확보하거나 비교 가능한 증거를 도출할 수 있다는 점과 더불어, 다음의 이론 및 정책적 함의를 도출할 수 있다.

첫째, 기존 연구에서는 공공봉사동기라는 조직구성원의 특징이 공공조직을 선택할 때 영향을 미칠 수 있다는 내생성 문제가 제기되어 왔다. 예컨대, 공공봉사동기 등 특이성(idiosyncrasies)을 지닌 개인이 공공조직에 지원하여, 선행적으로 영향을 미칠 수 있다. 그러나 한국 군조직 병사는 징병제도 하에서 의무복무를 이행하고 있는 자로, 이 같은 내생성이 배제된 사례이다. 이에 따라, 기존 논의에서 야기되었던 조사 표본, 측정 방법 그리고 연구 설계의 어려움 등(Wright & Grant, 2010; 전대성·이수영, 2015)을 어느 정도 보완할 수 있을 것으로 생각된다.

둘째, 국가 및 지방공무원을 대상으로 한 공공봉사동기, 리더십, 그리고 성과 인식 수준 등을 다룬 논의는 상당히 많이 축적되어 있으나, 앞서 언급한 성과관리가 적용이 용이하지 않은 국방서비스 등 일부 영역에 대해서는 해당 논의가 미흡하게 진행되어 왔다. 또한, 공적인 업무를 담당하고 있지만, 공무원의 신분이 아닌 이들을 대상으로 하여 살핀 논의는 상당히 적은 편이다. 현대 행정환경에서 공무원이 아닌 이들이 공적 업무를 수행하는 경우는 점차 확장되고 있다. 이에, 본 연구는 향후 공적 업무를 수행하는 민간부문을 아우르는 위한 성과관리기법에 관한 논의 기반을 제공할 것이다.

셋째, 군조직은 개인 혼자에 의해 수행되는 업무보다는 지휘관 및 동료들과의 상호협력력이 필요한 업무를 수행하지만, 공공조직 중에서도 상당히 위계적이고 경직적인 조직 구조와 조직 문화를 지니고 있다. 그리고 군인은 의무복무제도와 더불어, 잦은 부대 및 인력 재배치 등이 이루어지기 때문에, 공공봉사동기의 형성과 촉진에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 여건에 노출되어 있다. 따라서 다른 공공조직에 비해서, 상사가 부하에게 영향을 미치는 리더십과 부하가 지닌 동기의 상호관계가 조직과 조직구성원의 성과를 결정할 수 있는 상당히 중요한 요인이다. 이러한 점에서, 군 조직을 포함한 공공조직의 적합한 조직관리 측면에서 논의를 확장한다는 점에서도 의의가 있을 것이다.

II. 이론적 배경

1. 성과인식과 변혁적·거래적 리더십에 관한 논의

공공부문의 성과관리(performance management)란, 관료들이 대리인으로 더 책임감 있게 직무를 수행하고, 예산을 낭비하지 않도록 하는 통제 메커니즘을 구현하는 기법으로 여겨져 왔다(Moynihan & Pandey, 2005; Andersen et al, 2016). 광의의 의미로는 성과 향상을 위해 체계적으로 시도되는 조직의 폭넓은 활동을 의미한다(박순애·이영미, 2018). 성과관리제도는 목표 설정-성과점검-성과평정의 일련의 과정으로 구성된다. 이에 따라서, 조직은 조직구성원에 대한 역량을 제고하고, 교육과 평가를 하며, 보상체계를 마련하는 등 다양한 노력을 시행하고 있으며, 조직구성원이 성과를 어떻게 인지하는지와 함께 더 공정하고 신뢰성을 높이는 성과 정보 활용에 관심을 두고 있다.

그러나 공적 업무를 수행함에 있어서 성과에 대한 기준을 설정하란 상당히 어렵고, 민간의 자원을 함께 활용하는 경우에는 그에 대한 평가 정보를 확보하는데 한계가 있다. 따라서 성과급이나 승진 등을 활용한 외생적인 보상체계를 활용하기는 어려워지고 있다. 이러한 공공부문의 맥락에서는 상사의 리더십이 부하에게 미치는 영향이 상대적으로 클 수 있다(Brewer & Selden, 2000; 류근필·김창진, 2020).

이러한 배경 하, 리더십의 개념과 유형에 관한 논의를 살펴보면 다음과 같다. 우선, 초기 리더십 이론은 특성이론, 행동이론, 상황 이론으로 구분된다. 이들 이론은 현대 환경변화에 직면하였을 때 여러 한계점이 나타났고, 이에 새로운 리더십 패러다임이 요구되었다. Burns(1978)는 기존 리더십 이론을 거래적 리더십(transactional leadership)으로 규정하고, 변혁적 리더십(transformational leadership) 개념을 새로이 도입하여 기존의 리더십과 구분하였다. 그는 전자는 공식적인 절차와 과정 및 리더와의 교환관계에 의한 보상 또는 이해관계를 자극하여 구성원의 참여와 노력을 유도하는 리더십이고, 후자는 조직구성원이 더 많은 도전과 책임을 맡도록 격려하는 리더십으로 보고 있다. 즉, 조직구성원에게 자발적으로 업무에 대한 참여와 노력을 기울일 수 있도록 변화를 유도하는 리더십이자, 조직구성원의 욕구, 신념과 가치의 변화를 가져와 궁극적으로 조직이 제시한 성과 수준 이상을 달성하도록 조직구성원의 추가적인 노력을 촉진할 수 있다고 보았다. 이어, Bass(1985)는 거래적 리더십이 조직구성원들에게 기대했던 성과(expected performance)를 얻지만, 변혁적 리더십은 기대 이상의 성과(performance beyond

expectation)를 조직구성원으로부터 얻을 수 있다고 보았다. 두 가지 리더십은 상호배타적인 관계라기보다는 상호보완적인 관계로 서로 대체하지 않고 함께 성과에 영향을 미치고 있는 것으로 제시되어왔다(Bass, 1990; Seltzer & Bass, 1990).

이들 논의에 따르면, 거래적·변혁적 리더십은 부하가 자신과 조직 그리고 조직 내에서 자신의 위치에 대한 사고방식을 변화시키는 효과를 지닌다. 실증연구 결과에 따르면, 대체로 여러 유형의 리더십이 개인 및 조직의 객관적 성과뿐만 아니라 성과 인식에도 긍정적인 영향을 미치고 있음이 도출되고 있다(Lee et al, 2010; 유경화·신원형, 2003). 그리고 리더십은 성과의 예측 변수가 될 수 있는 조직구성원의 혁신 행동과 업무 열의에 영향력을 미치는 것으로 논의되고 있다(고재권·정지훈, 2017). 따라서 기존에 논의되었던 리더십과 성과와 갖는 정의 관계가 거래적·변혁적 리더십 논의에서도 이루어질 수 있다고 볼 수 있다.

2. 공공봉사동기의 매개효과에 관한 연구

본 연구는 개인 특성 변수 중에서도 공공봉사동기에 주목하고 있다. 공공봉사동기란 Perry & Wise(1990)가 개념을 체계화한 이후 공공부문에서 가장 주목받는 동기 요인 중 하나이다. 그들은 공공조직이나 기관에 우선적으로 또는 유일하게 반응하려는 개인적 성향으로 정의하고 있다. 또는 지역공동체, 국가 혹은 인류를 위해 봉사하고자 하는 보편적 이타적 동기(Rainey & Steinbauer, 1999:23), 자기희생을 감수하더라도, 국민에게 더 나은 공공서비스를 제공하여 공익 증진에 이바지하고자 하는 이타적 동기로 개념화된다(Brewer & Selden, 2000).

공공봉사동기 관련 연구들은 공공봉사동기의 존재를 증명하기 위한 논의가 주가 되어 왔다(Wright & Pandey, 2008; Kim, 2009). 내재적 동기가 존재한다면, 내재적으로 동기화된 개인은 본인의 업무성적을 향상시킬 뿐만 아니라 궁극적으로 조직성과에도 기여하기 때문이다(Crewson, 1997; Rainey & Steinbauer, 1999).

이와 함께, 공공봉사동기의 영향요인과 결과요인에 대한 논의가 진행되고 있다. 우선, 공공봉사동기가 받는 영향요인으로 리더십이 중요하게 논의되고 있다. 최근 Hameduddin & Engbers(2021)은 여러 가지 유형의 리더십과 공공봉사동기의 관계에 관한 기존 문헌을 분석하고 있는데, 대체로 리더십이 공공봉사동기의 선행변수로 논의된다고 정리하고 있다. 그 중에서도 변혁적 리더십이 공공봉사동기에 긍정적인 영

향을 미칠 수 있을 가능성도 어느 정도 논의되어 왔다(Wright & Pandey, 2012; Krogsgaard et al, 2014; Vandenabeele, 2014; Fazzi & Zamaro, 2016; Bro et al, 2017; Jensen and Bro, 2018; Jensen et al, 2019; Belrhiti et al, 2020). 이 중 Andersen et al(2018)는 질적 연구방법으로 변혁적 리더십이 공공봉사동기를 증진시키는 것을 발견하였는데, 공무원이 아닌 아동돌봄(childcare) 종사자를 대상으로 그 관계를 확인했다는 점도 흥미롭다고 할 수 있다. 최근 국내에서도 거래적·변혁적 리더십을 통해 공공봉사동기는 향상될 가능성을 가진다고 논의된 바 있다(김호정, 2020).

대체로 이들 논의는 변혁적 리더십의 비전 제시가 구성원들의 가치관을 변화시키고, 리더가 추구하는 비전을 달성하는 과정에 몰입하도록 태도와 행동의 변화를 이끌어낼 수 있고, 지적 자극은 공공봉사동기의 합리성 차원의 향상에 영향을 미칠 것으로 보고 있다. 따라서, 공공부문에 종사하는 비공무원을 대상으로도 변혁적·거래적 리더십이 조직구성원의 공공봉사동기가 내면화될 수 있도록 긍정적으로 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다.

한편, 공공봉사동기가 개인 및 조직성과에 영향을 미칠 수 있는 중요 요인일 가능성에 관한 논의도 상당히 축적된 편이다(Paarlberg & Lavigna, 2010). 예를 들면, Park & Rainey(2008)는 미국 연방 공무원에 대한 설문조사를 바탕으로 공공봉사동기, 변혁적·거래적 리더십과 성과(인식) 수준과의 관계를 살피고 있다는 점에서 본 연구와 유사하다. 다만, 공공봉사동기를 변혁적·거래적 리더십과 동일하게 성과 결정요인으로 고려하고, 그 과정에서 리더십과 공공봉사동기의 상호작용을 다뤘다는 점에서는 차이가 있다. 이 밖에도, 공공봉사동기가 영향을 미치는 변수로는 직무만족(job satisfaction)과 조직몰입(organizational commitment), 개인과 조직성과(individual and organizational performance)가 가장 많이 논의되고 있다(Ritz et al, 2016; 김상묵, 2018). 구체적으로 공공봉사동기는 직무만족과 조직몰입(Taylor, 2008; Wright & Pandey, 2008; 최낙범·전대성, 2016), 업무성과(이근주, 2002; 김진아·문광민, 2020), 이직 의도(Steijn, 2008), 조직시민행동(Kim, 2006), 조직혁신 행동(임재영 외, 2019)과 관계가 있음이 알려진 바 있다.

이와 같은 맥락에서 군조직을 대상으로 한 논의도 드물지만 시작되고 있다. 예컨대, 공공봉사동기가 근무성적평정을 통해 측정한 개인성과에 미치는 영향(한동훈·김민석, 2017)이나 공공봉사동기가 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 논의(장학명·김주찬, 2018)가 그 예이다. 두 가지 논의는 각각 직업군인과 군간부를 대

상으로 하여, 공공봉사동기가 중요한 변인임을 확인하였다. 다만, 징집된 군병사를 대상으로 한 논의는 아직 부재한 실정이다.

이들 논의에 근거한다면, 거래적·변혁적 리더십은 부하의 공공봉사동기 함양에 긍정적인 영향을 미칠 수 있고, 고취된 공공봉사동기는 직접적으로뿐만 아니라 간접적으로도 성과와 성과인식에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 예측할 수 있다. 이러한 논의는 조직구성원 개인의 성과와 직무환경이 결합하여 만들어진 상황이 개인의 태도를 결정한다고 보는 논의(person-environment fit theories)와 연결된다(Steijn, 2008). 이때, 환경은 조직(organization), 집단(group), 직무(job), 그리고 상사(supervisor)로 논의된다(Taylor, 2008; 박정호, 2016). 이는 조직 및 업무 환경이 조화를 이루고 개인의 가치관에 적합하다면 직무수행과 성과가 향상된다는 업무 적응이론(work adjustment theory)에 기반을 두고 있다(고재권·정지훈, 2017). 그리고 조직의 목표와 성과 달성을 위해 개인과 조직의 적합성을 중요시하고 이를 달성할 수 있는 관리를 중요시하는 목표이론(goal-setting theory)과도 연계된다(Caillier, 2014).

따라서 본 연구는 공공봉사동기는 변혁적·거래적 리더십 유형을 통해서도 긍정적인 영향을 받을 뿐만 아니라 성과에 영향을 줄 수 있으므로, 이들 변수 관계를 어떻게 연계할 수 있는지 논의해 보고자한다. 이러한 가설에 기반한 연구가 아직은 많지 않다. 최근에 공공봉사동기가 여러 유형(accountability, rule-following, political loyalty, network governance)의 리더십과 개인 직무성과 관계를 매개하는 기제임이 논의된 바 있고(Schwarz et al, 2020), 공공봉사동기가 섬김·윤리적 리더십이 업무 열의에 미치는 영향을 매개한다고 논의된 바는 있으나(김선희 외, 2017; 박정화·심동철, 2018), 공공봉사동기가 거래적·변혁적 리더십과 성과 관계를 매개할 가능성에 관해서는 아직까지 논의된 바가 없다. 가장 유사한 연구로 Caillier(2014)가 있다. 그는 미국의 주 정부 및 지방정부 공무원을 대상으로 하여 공공봉사동기가 변혁적 리더십과 성과와의 관계를 조절하는 기제(moderator)로 작동하는지 회귀분석을 하였는데, 통계적으로 유의미한 결과는 얻지 못하였다. 이 결과는 공공봉사동기가 변혁적 리더십과 성과의 관계에 있어서 매개하는 기제(mediator)로 작동하기 때문일 것이라는 추측을 하게 한다.

이에, 본 연구는 공공봉사동기가 리더십과 성과인식을 매개하는 역할을 하고 있는지에 관한 가설이 제시하고 이를 실증적으로 검증해보고자 한다. 이를 검증함에 있어서, 한국 군조직을 이용해보기로 한다. 군인병사는 공공조직에서 근무하지만, 조직에 지원할 때 외생적으로 봉사하도록 만들어졌다. 이에, 변수 간 연결 관계에 존재해왔던

내생성 문제를 완화하는 결과를 얻을 수 있을 것이다.

더욱이, 군조직을 대상으로 한 논의를 확장할 수 있다는 점에서도 의의가 있다. 군 조직의 특수한 맥락에서 볼 때 군인병사는 근무여건이 열악함에도 목숨을 건 군사대 비훈련을 받으며 그 공적 업무수행에 동원된 인력으로, 이들의 공공봉사동기 수준과 상사의 리더십과 성과와의 관계를 확인하는 것은 실무적으로도 의미가 있다. 이에, 본 연구에서 제시하는 구체적인 가설은 다음과 같다.

가설 1-1: 변혁적 리더십은 공공봉사동기와 긍정적인 관계를 지닐 것이다.

가설 1-2: 거래적 리더십은 공공봉사동기와 긍정적인 관계를 지닐 것이다.

가설 2-1: 변혁적 리더십은 공공봉사동기를 매개로 하여, 조직성과 인식에 긍정적인 관계를 지닐 것이다.

가설 2-2: 거래적 리더십은 공공봉사동기를 매개로 하여, 조직성과 인식에 긍정적인 관계를 지닐 것이다.

가설 3-1: 변혁적 리더십과 공공봉사동기를 매개로 하여, 개인성과 인식에 긍정적인 관계를 지닐 것이다.

가설 3-2: 거래적 리더십은 공공봉사동기를 매개로 하여, 개인성과 인식에 긍정적인 관계를 지닐 것이다.

III. 연구 방법

1. 조사 대상

본 연구는 리더십, 성과인식, 그리고 공공봉사동기 간 관계를 분석하기 위해 우리나라 육군·해군·공군·해병대에 근무 중인 병사들을 대상으로 설정하였다. 개인 수준에서 성과를 측정했던 기존 논의들이 대체로, 설문에 기인한 측정의 타당성(validity)의 문제에 직면하여 왔다(Wright & Grant, 2010; Wright et al, 2013). 횡단면적인 질문(cross-sectional survey research design)에 의한 변수 간 내생성 문제(endogeneity)에 대한 방법론적인 해결책도 많지 않다(전대성·이수영 2015).

본 연구 대상의 경우, 공공부문에 근무하는 인력이지만, 자신들의 선택이 아닌 법적인 규정에 따라 외생적인 요인에 의해 근무하는 이들이다. 이들을 대상으로 연구하는 경우, 공공봉사동기를 가진 이들이 공공부문에 종사할 수 있다는 내생성을 배제할 수 있다. 또한, 다수의 차원으로 공공봉사동기를 측정하지는 못하였지만, 공공봉사동기가 낮은 사람부터 높은 사람까지 다양하게 포함되어, 그 분포가 상대적으로 넓다는 분석상의 이점이 있다.

병사들에 대한 설문조사는 2020년 7월~8월 약 두 달 동안 실시하였다. 표본추출의

객관성과 대표성을 확보하기 위해 군별 특성을 반영하기 위해 층화추출법(stratified sampling)을 적용하였으며, 이를 통해 표본추출의 객관성과 대표성을 확보하고자 하였다. 전군 조직·편제 자료를 활용하여, 각 군 비율에 맞게 부대(대대단위)를 선정하고, 각 부대 인사과와 협의하여 우편을 활용하여 배포·수거하였다.

총 1,950부의 설문을 배포하여 1,832부를 회수하였으며(회수율 94%), 응답 내용에 결측치가 있거나 불확실한 설문이 있는 관측치를 모두 제외하고, 총 1,568부를 분석에 활용하였다. <표 1>은 본 연구에 사용된 응답자의 특성을 정리한 것이다. 국방개혁에 관한 법률 시행령 제14조에 따라, 2020년까지 유지하여야 하는 군별 구성 비율은 육군 74.2%, 해군 8.2%, 공군 13%, 그리고 해병대 4.6%로 규정상 명시되어 있다. 본 연구 표본의 경우, 육군 71.3%, 해군 5.8%, 공군 19.0%, 그리고 해병대 3.9%로 대표성은 어느 정도 확보되었다고 볼 수 있다.

〈표 1〉 표본의 특성

N=1,740

구분		명	%	구분		명	%
소속 군	육군	1,240	71.3	계급	이병	95	5.5
	해군	101	5.8		일병	513	29.5
	공군	331	19.0		상병	825	47.4
	해병대	68	3.9		병장	307	17.6
나이	10대	26	1.5	가계소득	100만원 미만	75	4.3
	20대	1701	97.8		100~200만원미만	130	7.5
	30대	13	0.7		200~300만원 미만	257	14.8
학력	중졸 이하	4	0.2		300~400만원 미만	304	17.5
	고졸 이하	355	20.4		400~500만원 미만	228	13.2
	전문대졸 이하	366	21.0		500~600만원 미만	321	18.4
	대학교 재학/졸업	987	56.7		600~700만원 미만	251	14.3
	대학원 재학/졸업	28	1.6		700만원 이상	174	10.0

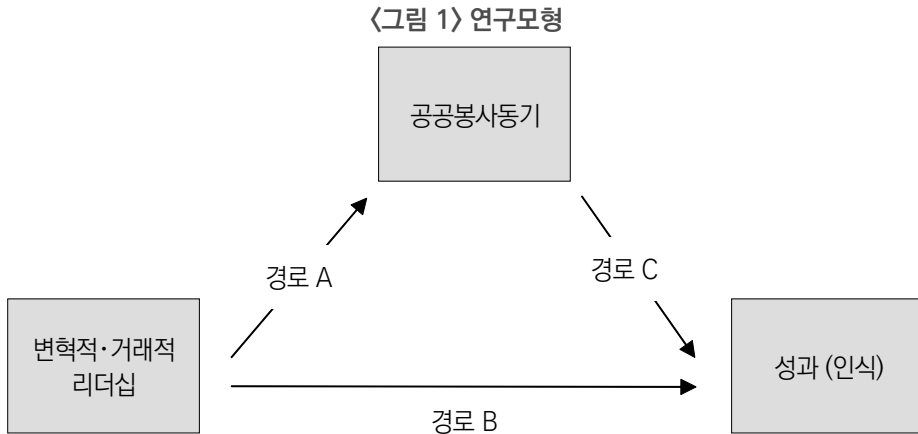
2. 분석 방법 및 변수의 측정

1) 분석 방법

본 연구는 국내 군조직을 대상으로, 군 지휘관의 리더십이 군인의 성과 인식에 미

치는 영향에 있어 공공봉사동기의 매개효과를 살펴보고자 한다. 일반적으로 매개효과는 독립변수와 종속변수 간의 관계를 더 정교하게 설명할 수 있으며, 분석모형의 인과관계 구조를 이해함에 있어 유용하다. 본 연구는 <그림 1>에서 보듯이, Baron & Kenny(1986)의 3단계 매개효과 분석 방법을 사용하였다. 그들은 매개변수가 되는 조건으로 다음의 3가지 사항들이 충족되어야 함을 명시하고 있다.

첫째, 독립변수(리더십)는 매개변수(공공봉사동기)와 통계적으로 유의미해야 한다(경로 A). 둘째, 매개변수(공공봉사동기)는 종속변수와 통계적으로 유의미해야 한다(경로 C). 셋째, 독립변수(리더십)와 매개변수(공공봉사동기)가 모두 포함된 모형에서 기존에 존재하였던 독립변수(리더십)와 종속변수(성과(인식))의 통계적 유의미성이 사라져야 한다(경로 B). 이를 완전 매개효과라고 한다. 만약 독립변수(리더십)와 종속변수(성과)가 통계적으로 유의미하지만, 회귀계수의 크기가 경로 B보다 감소했다면 이를 부분매개효과라 한다.



이상의 논의를 바탕으로 본 연구는 다음<표 2>과 같은 분석모형을 설정하였다.

〈표 2〉 Baron & Kenny (1986)의 매개효과 검정 방법

단계	회귀모형	내용
Step. A	$M = \alpha_1 + \beta_1 X + \epsilon_1$	β_1 가 통계적으로 유의미해야 함
Step. B	$Y = \alpha_2 + \beta_2 X + \epsilon_2$	β_2 가 통계적으로 유의미해야 함
Step. C	$Y = \alpha_3 + \beta_3 X + \beta_4 M + \epsilon_3$	β_4 가 통계적으로 유의미해야 함
조건		$\beta_3 > \beta_4$

2) 변수의 측정

(1) 설명변수

본 연구에서 사용된 변혁적·거래적 리더십은 선행연구에서 사용한 동일한 5개의 문항으로 구성하였다(고재권·정지훈, 2017; 허성욱·최재송, 2017; 임재영 외, 2019).

변혁적 리더십 문항은 (1) “상관은 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다.”, (2) “상관은 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다.”, (3) “상관은 내가 낡은 문제를 새로운 시각에서 생각할 수 있도록 이끌어 준다”이다.

거래적 리더십 문항은 (1) “상관은 목표가 달성되면 내가 받게 될 보상/이익에 대해 잘 이해시켜 준다,” (2) “상관은 업무성과에 따른 보상/이익을 얻기 위해 내가 어떻게 해야하는지를 구체적으로 알려준다”이다. 두 가지 변수는 모두 Likert 5점 척도(① 전혀 그렇지 않다~⑤매우 그렇다)를 사용하여 문항을 측정하였다.

(2) 매개변수

본 연구는 공공봉사동기 하위 요인별 타 변수와의 관계 분석하기보다는 단일 차원으로서의 관계를 분석하고자 하였다. 따라서 기존 연구를 바탕으로, 총 7개의 문항으로 측정하였다(서은혜·이효주·박성민, 2018). 다음 설문 문항을 Likert 5점 척도(①전혀 그렇지 않다~⑤매우 그렇다)로 측정하였다. (1) “공공에 봉사하는 일은 의미가 있다,” (2) “공공서비스는 공익에 기여할 수 있어야 한다,” (3) “공공서비스는 시간/노력이 들더라도 민주적으로 결정되어야 한다,” (4) “비용이 들더라도 모든 국민에게 양질의 서비스가 제공되어야 한다,” (5) “공공정책을 개발할 때 미래세대의 이익이 고려될 필요가 있다,” (6) “나는 사회적으로 혜택 받지 못한 사람들에게 동정심을 느낀다,” (7) “나는 국민들이 불공정한 취급을 받으면 기분이 좋지 않다”이다.

본 연구에서 활용한 설명 변수들의 구성타당성을 확인하기 위해 총 3개 변수 12개 문항에 대한 탐색적 요인분석(explanatory factor analysis)을 시행한 결과는 <표 3>과 같다. 요인분석은 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 공공봉사동기가 독립적인 관계가 될 수 없다는 점을 고려하여 변수 간의 상관관계를 가정한 프로맥스 회전방식(promax rotation model)을 적용하였다. 설명 변수의 신뢰도를 확인한 결과, Cronbach's α (CR) 값은 변혁적 리더십 0.921, 거래적 리더십 0.917, 공공봉사동기 0.889로 높은 신뢰수준을 나타냈다. 추가적으로 변혁적 리더십, 거래적 리더십은 공공봉사동기와 각각 다른 요인으로 구성된다는 것을 확인하였으며, 분석의 적합도(0.907)와 유의수준(0.000)은 모두 기준치를 충족하는 것으로 나타났다.

<표 3> 설명변수와 매개변수의 신뢰도 및 타당도 검증 결과

구분			성분			CR
			1	2	3	
설명 변수	변혁적 리더십	상관은 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다.	.282	.840	.103	0.921
		상관은 내가 넓은 문제를 새로운 시각에서 생각할 수 있도록 이끌어 준다.	.171	.718	.391	
		상관은 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해준다.	.444	.661	.174	
	거래적 리더십	상관은 목표가 달성될 경우 내가 받게 될 보상/이익에 대해 잘 이해시켜 준다.	.183	.267	.829	0.917
		상관은 업무성과에 따른 보상/이익을 얻기 위해 내가 어떻게 해야하는지를 구체적으로 알려준다.	.131	.349	.799	
매개 변수	공직 봉사 동기	공공서비스는 시간/노력이 들더라도 민주적으로 결정되어야 한다.	.880	.189	.124	0.889
		공공서비스는 공익에 기여할 수 있어야 한다.	.874	.214	.115	
		비용이 들더라도 모든 국민에게 양질의 서비스가 제공되어야 한다.	.858	.223	.145	
		공익에 봉사하는 일은 의미가 있다.	.849	.205	.115	
		공공정책을 개발할 때 미래세대의 이익이 고려될 필요가 있다.	.843	.231	.127	
		나는 사회적으로 혜택 받지 못한 사람들에게 동정심을 느낀다.	.824	.240	.176	
		나는 국민들이 불공정한 취급을 받으면 기분이 좋지 않다.	.673	.381	.183	

N=1,568

(3) 종속변수

본 연구에서는 성과인식을 조직 수준 및 개인 수준을 구분하여 살펴보고자 한다. 이를 위해, 군생산성을 의미하는 전투력 개념을 통해 다음 문항에 동의하는 정도에 따

라서 1점에서 100점 사이의 숫자로 응답하도록 하였다. 개인 수준에서는 “나 자신의 생산성(전투력) 수준”이며, 조직수준에서는 “내가 속한 조직의 생산성(전투력) 수준”에 대한 문항이다. 사실상, 전투력은 군조직의 본질적 성과로 인식되고 있으며, 실제 복무하는 동안 교육훈련을 통하여 이를 증진시키는 주요 활동으로 하고 있기 때문이다.

이 방법은 최종산출물로 개인과 조직의 생산성을 측정하는 것이 더욱 적합하다고 보는 논의(박순애·이혜연, 2017)에 따라서 사용된 것이다. 그리고 성과인식도 중요한 성과 변수의 하나로 지속적으로 논의된다는 점(Park & Rainey, 2008; 이근주, 2005; 김영은 외, 2018; 박현욱, 2020, 신다윗·김영곤, 2021)에 근거한다. 특히, 본 연구 대상인 군 조직의 경우 현실적으로 조직성과 정보가 공개되어 있지 않고, 직업군인과 달리 징집된 군 병사의 개인성과 정보는 부재하다는 현실적 제약으로 이용된 방법이다.

그러나 이 방법은 자기평가(self-reported work performance)로 인지된 성과(perceived performance)이며, 동일 방법 편향(common method bias)에 의해 과장 또는 축소되어 측정될 수 있으므로 신뢰도에 문제가 발생할 수 있다(Crampton & Wagner, 1994). 그러나 동일방법편향이 변수 간의 관계를 꼭 왜곡시킨다고만은 볼 수 없다는 논의가 있기도 하다(Podsakoff et al, 2012; George & Pandey, 2017). 또한, 자기평가방식이 보상과 연계되지 않고, 자신의 능력개발을 위해 활용될 경우, 정확하고 의미 있는 평정수단으로 보기도 한다(이근주·이혜윤, 2007). 이에, 성과인식으로 표현하여 객관적 성과지표와 명확히 구분하기로 한다.

(4) 통제변수

조직구성원의 성과 인식에 영향을 미치는 개인적 특성 요인으로는 성격, 개인의 성취욕구, 동기부여, 자기효능감 등이 있으며, 상황적 요인으로는 상사의 지원, 조직의 혁신지원 분위기, 직무 자율성, 조직 문화, 조직 신뢰, 조직 공정성, 개인의 창의성 등이 존재한다. 본 연구의 연구 대상인 군부대 조직의 경우, 이와 같은 요인은 상당히 유사하다. 이에, 상황적 특성의 통제변수로는 소속 군과 계급을 통제변수로 하였다. 군과 계급의 경우 공정성의 인지 정도에 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 이때, 군과 계급의 준거집단을 왜 육군과 이병으로 설정하였다. 그리고 개인적 특성 요인으로는 나이, 학력, 소득을 변수로 설정하였다.

IV. 분석 결과

1. 상관관계 분석

주요 변수들의 평균값은 공공봉사동기(4.06)가 가장 높게 나타났으며, 거래적 리더십(3.61), 변혁적 리더십(3.54) 순으로 나타났다. 즉, 분석 대상인 병사들의 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 공공봉사동기는 모두 보통 이상의 수준인 것으로 나타났다. 개인성과 인식과 조직성과 인식의 수치는 각각 76.04와 79.14로 나타났으며, 조직성과에 대한 인식 수준이 개인성과 인식 수준보다 더 높은 것으로 나타났다.

다음으로, 변수 간의 상호 연관성을 파악하기 위해 상관관계 분석을 시행하였다. 분석결과, 모든 변수가 1% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 정(+)의 상관관계를 보인다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십 간의 상관계수가 0.806으로 높게 나타남에 따라 모형의 다중공선성의 문제가 제기될 수 있다. 이에 VIF를 확인하여 모형의 다중공선성 여부를 검증하였으며, 측정 결과 평균 VIF 값이 2.30이고 모든 설명변수의 값이 다중공선성이 발생하는 것으로 판단하는 기준인 10보다 작으므로(최댓값 5.36) 변수 간 다중공선성은 발생하지 않은 것으로 보인다.

그렇지만, 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 상관관계는 존재하기 때문에, 각각의 리더십 변수만을 단독적으로 사용하여 분석한 결과도 도출하였다(부록 참고). 그 결과, 변수의 유의미성과 방향성에 대한 결과가 두 가지 리더십을 모두 설명변수로 설정한 결과와 동일하게 나타나고 있음을 확인하였다.

〈표 4〉 주요 변수의 기초통계와 상관관계 분석

변수	평균	표준편차	변혁적 리더십	거래적 리더십	공공 봉사 동기	개인성과 인식	조직성과 인식
변혁적 리더십	3.54	1.02	1				
거래적 리더십	3.61	1.04	0.806***	1			
공공봉사동기	4.06	0.697	0.508***	0.512***	1		
개인성과 인식	76.04	20.28	0.216***	0.201***	0.203***	1	
조직성과 인식	79.14	19.99	0.486***	0.460***	0.339***	0.430***	1

*p<0.05, ** p<0.01, ***p<0.001, N=1,568

2. 가설검증 분석결과

1) 조직 수준

〈표 5〉는 변혁적·거래적 리더십과 조직 수준 성과인식과의 관계에서 공공봉사동기의 매개효과를 분석한 결과이다.

A 단계 모형에서 보면, 변혁적 리더십은 공공봉사동기($\beta=0.195$)와 조직 성과인식($\beta=6.784$)에 1% 유의수준에서 유의미한 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 거래적 리더십도 공공봉사동기($\beta=0.200$)와 조직성과($\beta=3.291$)에 1% 유의수준에서 유의미한 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 이때, C 단계 모형을 통해 매개효과를 보다 구체적으로 살펴보면, 매개변수인 공공봉사동기는 조직 수준의 성과인식($\beta=3.538$)에 1% 유의수준에서 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다.

B 단계 모형에서 변혁적 리더십의 회귀계수($\beta=6.784$)가 C 단계에서의 회귀계수($\beta=6.095$)보다 크기 때문에 공공봉사동기가 변혁적 리더십과 조직성과 간 관계를 부분 매개하는 것으로 볼 수 있다. 또한, B 단계에서 거래적 리더십의 회귀계수($\beta=3.291$)가 C 단계에서의 회귀계수($\beta=2.584$)보다 크기 때문에 공공봉사동기가 거래적 리더십과 조직성과 간 관계를 부분 매개하는 것으로 볼 수 있다.

다음으로, 공공봉사동기의 매개효과의 유의성 검증을 위해 몬테칼로 시뮬레이션 방법(Monte Carlo simulation method)과 Sobel 검정을 활용하였다. 몬테칼로 방법은 연구모형의 매개효과를 더 정교하게 검증할 수 있다고 알려져 있다(Preacher & Selig, 2012). Sobel 검정 결과, 변혁적 리더십과 조직성과 간의 관계에서 공공봉사동기의 매개효과는 1% 유의수준에서 각각 유의미한 것으로 나타났으며(sobel 통계량=4.001), 몬테칼로 시뮬레이션 방법을 활용한 분석결과, 95% 신뢰구간에서 매개효과 계수의 상한값(0.993)과 하한값(0.351)이 0을 포함하고 있지 않은 것으로 나타났다. 따라서 변혁적 리더십과 조직성과 간의 관계에서 공공봉사동기의 매개효과는 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다. 그리고 거래적 리더십과 조직수준의 성과인식 간의 관계에서 공공봉사동기의 매개효과의 유효성 검증을 해보면 다음과 같다. Sobel 검정 결과, 공공봉사동기의 매개효과는 1% 유의수준에서 유의미한 것으로 나타났고(sobel 통계량=4.083), 몬테칼로 시뮬레이션 방법을 통한 분석결과도, 95% 신뢰구간에서 매개효과 계수의 상한값(1.049)과 하한값(0.377)이 0을 포함하고 있지 않은 것으로 나타났다. 따

라서 매개효과는 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다. 이에 따라 본 연구의 가설 1, 2, 3은 지지가 된 것으로 볼 수 있다.

〈표 5〉 조직 수준 성과인식에 대한 검증 결과

		A 단계 (공공봉사동기)		B 단계 (조직 성과인식)		C 단계 (조직 성과인식)	
		회귀계수 (β)	표준오차 (S.E)	회귀계수 (β)	표준오차 (S.E)	회귀계수 (β)	표준오차 (S.E)
상수		2.064***	(0.173)	44.31***	(5.134)	37.01***	(5.327)
변혁적 리더십		0.195***	(0.024)	6.784***	(0.715)	6.095***	(0.725)
거래적 리더십		0.200***	(0.023)	3.291***	(0.701)	2.584***	(0.712)
공공봉사동기						3.538***	(0.746)
소속 군 (기준: 육군)	해군	-0.078	(0.061)	3.868**	(1.836)	4.146**	(1.824)
	공군	0.0164	(0.037)	2.826**	(1.122)	2.768**	(1.115)
	해병대	-0.024	(0.075)	5.488**	(2.245)	5.574**	(2.230)
계급 (기준: 이병)	일병	-0.036	(0.069)	-0.619	(2.056)	-0.491	(2.042)
	상병	0.0146	(0.067)	-0.851	(2.002)	-0.902	(1.988)
	병장	0.0134	(0.073)	-3.858*	(2.181)	-3.906*	(2.167)
학력		0.068***	(0.018)	-0.109	(0.534)	-0.352	(0.533)
소득		0.026***	(0.007)	0.298	(0.211)	0.206	(0.210)
나이		0.010	(0.006)	-0.0874	(0.190)	-0.123	(0.189)
R^2		0.318		0.261		0.271	
Adjusted R^2		0.312		0.256		0.266	
F-값		65.87		49.90		48.25	
N		1,568					

* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

주: β 는 회귀계수, S.E는 표준오차를 나타낸다.

2) 개인 수준

다음으로, 변혁적·거래적 리더십과 개인 수준의 성과 인식과의 관계에서 공공봉사동기의 매개효과를 분석한 결과는 〈표 6〉과 같다.

우선, A 단계 모형에서 보면, 변혁적 리더십이 공공봉사동기($\beta=0.195$)와 개인 수준의 성과인식 수준($\beta=3.062$)에 1% 유의수준에서 유의미한 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났으며, 거래적 리더십은 공공봉사동기($\beta=0.200$)와 개인 수준의 성과인식 수준($\beta=1.462$)에 각각 1%와 10% 유의수준에서 유의미한 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나

타났다. C 단계 모형에서 변혁적·거래적 리더십과 공공봉사동기를 동시에 넣어서 분석을 시행한 결과, 매개변수인 공공봉사동기가 개인수준의 성과인식 수준($\beta=3.491$)에 1% 유의수준에서 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다.

이때, B 단계에서 변혁적 리더십의 회귀계수($\beta=3.062$)가 C 단계에서의 회귀계수($\beta=2.382$)보다 크기 때문에 공공봉사동기가 변혁적 리더십과 개인수준의 성과인식 간 관계를 부분 매개하는 것을 알 수 있다. 또한, B 단계에서 유의미한 거래적 리더십의 회귀계수($\beta=1.462$)가 C 단계에서는 유의미하지 않으므로, 공공봉사동기는 거래적 리더십과 개인수준의 성과 인식 간 관계를 완전히 매개하는 것을 알 수 있다.

다음으로, 공공봉사동기의 매개효과의 유의성 검증을 해보면 다음과 같다. 먼저, Sobel 검정 결과, 변혁적 리더십과 개인성과 간의 관계에서 공공봉사동기의 매개효과는 1% 유의수준에서 유의미한 것으로 나타났다(sobel 통계량=3.936). 또한, Preacher & Selig(2012)가 제안한 방법을 토대로, 몬테칼로 시뮬레이션 방법을 이용해서 10,000 번의 표본추출 작업을 수행하였고, 이를 95% 신뢰구간에서 매개효과를 검증하였다. 분석결과, 95% 신뢰구간에서 매개효과 계수의 상한값(1.113)과 하한값(0.385)이 0을 포함하고 있지 않은 것으로 나타났으므로, 변혁적 리더십과 개인수준의 성과 인식 간의 관계에서 공공봉사동기의 매개효과는 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다. 다음은 거래적 리더십과 개인성과 간의 관계에서 공공봉사동기의 매개효과 유의성 검증이다. Sobel 검정 결과, 공공봉사동기의 매개효과는 1% 유의수준에서 유의미한 것으로 나타났다(sobel 통계량=4.014). 또한, 몬테칼로 시뮬레이션 방법을 통한 분석결과, 95% 신뢰구간에서 매개효과 계수의 상한값(1.176)과 하한값(0.413)이 0을 포함하고 있지 않은 것으로 나타난바, 거래적 리더십과 개인수준의 성과 인식 간의 관계에서 공공봉사동기의 매개효과는 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다. 이에 따라 가설 1, 2, 3은 지지가 된 것으로 나타난다.

〈표 6〉 개인 수준 성과인식에 대한 검증 결과

		A 단계 (공공봉사동기)		B 단계 (개인 성과인식)		C 단계 (개인 성과인식)	
		회귀계수 (β)	표준오차 (S.E)	회귀계수 (β)	표준오차 (S.E)	회귀계수 (β)	표준오차 (S.E)
상수		2.064***	(0.173)	51.74***	(5.733)	44.54***	(5.957)
변혁적 리더십		0.195***	(0.024)	3.062***	(0.799)	2.382***	(0.811)
거래적 리더십		0.200***	(0.023)	1.462*	(0.783)	0.764	(0.797)
공공봉사동기						3.491***	(0.835)
소속 군 (기준: 육군)	해군	-0.078	(0.061)	5.315***	(2.050)	5.590***	(2.040)
	공군	0.016	(0.037)	-0.061	(1.253)	-0.118	(1.247)
	해병대	-0.024	(0.0757)	7.276***	(2.507)	7.360***	(2.494)
계급 (기준: 이병)	일병	-0.036	(0.069)	7.571***	(2.296)	7.697***	(2.284)
	상병	0.014	(0.067)	11.28***	(2.235)	11.23***	(2.224)
	병장	0.013	(0.073)	13.64***	(2.436)	13.59***	(2.423)
학력		0.068***	(0.018)	0.185	(0.596)	-0.0549	(0.596)
소득		0.026***	(0.007)	1.101***	(0.235)	1.010***	(0.235)
나이		0.010	(0.006)	-0.376*	(0.212)	-0.411*	(0.211)
R^2		0.318		0.092		0.102	
Adjusted R^2		0.312		0.086		0.095	
F-값		65.87		14.47		14.86	
N		1,568					

*p<0.05, ** p<0.01, ***p<0.001

주: B는 회귀계수, S.E는 표준오차를 나타낸다.

〈표 7〉은 분석결과를 요약한 표이다. 첫째, 변혁적 리더십은 공공봉사동기를 부분 매개로 하여, 개인 수준의 성과인식과 조직 수준의 성과인식에 관계를 가지는 것으로 나타났다. 둘째, 거래적 리더십은 공공봉사동기를 완전 매개로 하여 개인 수준의 성과인식에 영향을 미치고 공공봉사동기를 부분 매개하여 조직 수준의 성과인식에 관계를 가지는 것으로 나타났다. 결론적으로, 두 가지 리더십과 성과 간 관계에서 공공봉사동기의 매개효과와 관련된 가설 2과 가설 3이 모두 지지가 된 것으로 나타났다. 공공봉사동기를 포함한 C 단계에서 변혁적·거래적 리더십의 유의미한 효과성에 차이가 난 것은 흥미로운 결과이다. 이는 거래적 리더십에서 공공봉사동기의 매개효과가 더 강력함을 의미하며, 이에 따라 거래적 리더십이 조직성과에 직접적으로 기여하는 것이 제한적일 수 있음을 의미한다.

〈표 7〉 분석결과의 요약

가설		결과	비고
1-1	변혁적 리더십은 공공봉사동기와 긍정적인 관계를 지닐 것이다.	지지	-
1-2	거래적 리더십은 공공봉사동기와 긍정적인 관계를 지닐 것이다.	지지	-
2-1	변혁적 리더십은 공공봉사동기를 매개로 하여, 조직성과 인식에 긍정적인 관계를 지닐 것이다.	지지	부분 매개
2-2	거래적 리더십은 공공봉사동기를 매개로 하여, 조직성과 인식에 긍정적인 관계를 지닐 것이다.	지지	부분 매개
3-1	변혁적 리더십은 공공봉사동기를 매개로 하여, 개인성과 인식에 긍정적인 관계를 지닐 것이다.	지지	부분 매개
3-2	거래적 리더십은 공공봉사동기를 매개로 하여, 개인성과 인식에 긍정적인 관계를 지닐 것이다.	지지	완전 매개

V. 결론

본 연구는 성과관리의 중요한 변수인 리더십과 공공봉사동기 간의 연결고리에 관한 탐색적인 연구를 수행하고 있다. 구체적으로, 공공봉사동기가 외생적으로 결정되는 특수한 사례로서 군에 복무 중인 병사들은 대상으로 실증적인 분석을 수행하였으며, 공공봉사동기가 리더십과 성과 인식 수준 간의 정의 관계를 연결하는 매개변수일 가능성에 대한 실증적인 증거를 도출하고 있다. 이때, 리더십은 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 개념을 활용하였으며, 성과에 대한 인식으로는 개인 수준과 조직 수준으로 구분하여 살펴보았다.

분석 결과, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직 수준과 개인 수준의 성과 인식에 대체로 긍정적으로 유의미한 관계를 가지는 것으로 나타났으며, 공공봉사동기는 리더십과 그 성과 인식 간의 정의 관계를 유의하게 매개하는 것으로 나타났다. 구체적으로, 공공봉사동기는 변혁적 리더십과 조직 및 개인수준의 성과 인식 간의 정의 관계를 부분적으로 매개하고, 거래적 리더십과 조직수준의 성과인식은 부분 매개 하며 개인수준의 성과 인식 간 정의 관계를 완전히 매개하는 것으로 나타났다. 본 연구의 결과는 군 조직 내에서 군지휘관인 리더가 제공하는 미래 비전과 혁신성이 부하기 인식하는 개인과 조직 수준의 성과수준을 높이는 효과를 보여주고 있다. 이 결과는 지휘관의 변혁적·거래적 리더십이 공공봉사동기의 수준에 따라 차이를 가지면서 발현될 수 있음을 시사한다. 즉, 병사의 공익에 기여하고자 하는 공공봉사동기를 증진시켜 성과

에 대한 긍정적 인식을 더 높일 수 있다.

본 연구는 공공봉사동기, 성과인식 그리고 변혁적·거래적 리더십에 관한 기존 연구에 다음과 같은 이론 및 정책적 시사점을 제시해준다.

첫째, 본 연구는 공공조직 관리 논의에서 중요하게 고려되고 있는 변혁적·거래적 리더십과 성과를 연계하는 데 공공봉사동기가 매개 기제가 수 있다는 가설을 제기하고 이를 경험적으로 검증함으로써 기존 논의를 확장하고 있다. 변혁적·거래적 리더십은 조직구성원이 이타적 동기를 가지고 올바른 정체성과 자아 관념을 가질 수 있도록 견인하고, 공공봉사동기는 성과인식에 긍정적인 효과가 발현될 수 있도록 직간접적으로 돕는다. 이때, 변혁적·거래적 리더십-성과 인식 관계를 공공봉사동기가 매개하는 정도의 차이도 함께 도출하고 있다. 본 연구 결과에 따르면, 공공봉사동기는 거래적 리더십-성과 인식 관계를 더 강하게 매개할 가능성이 있다.

둘째, 본 연구는 공공조직 내에서 공적 업무를 수행하는 공무원이 아닌 이들을 대상으로 경우에도, 공공봉사동기가 변혁적·거래적 리더십-성과 인식간의 관계를 매개하는 역할을 함을 보이고 있다. 공적인 업무를 담당하는 조직구성원에게도 공공봉사동기는 필요한 덕목이기에, 이들에게서도 그 연결 관계를 도출한 점은 의미가 있다. 즉, 공적 업무를 담당하는 민간부문의 조직구성원에게도 공공가치와 목표를 내면화할 수 있는 여건을 조성할 필요성이 있다. 후속 연구에서는 이에 대한 보다 심도 있는 논의가 진행될 필요가 있을 것이다.

셋째, 그동안 논의가 부족했던 군 조직을 대상으로 실증적인 논의의 장을 확장하였다는 점에서 의미가 있다. 국내 군조직의 경우 징병제도 하 군 복무를 수행하고 있는 병사에게는 성과보상제도나 진급 등을 활용할 수 없다. 병사들에 대한 성과보상제도는 없으며 진급은 복무기간에 따라 자연적으로 이루어지기 때문이다. 이러한 맥락에서 본 연구는 그동안 다뤄지지 않은 군 병사에 대한 성과관리 측면의 논의를 시작하고 있다고 볼 수 있다. 예컨대, 리더십 교육의 확대 등 공공봉사동기를 고취하는 제도적 변화는 군 조직과 구성원에 대한 긍정적인 성과 인식에 기여할 것이다. 군 조직은 작게는 10명 단위의 분대에서 많게는 1,000~2,000명 단위의 연대가 유기적이고 일사불란하게 주어진 업무를 수행해야 하기에 리더십의 발현이 중요하다. 시대가 변화하여 군에 입대하는 병사들의 학력과 지적 수준, 정신적 성숙도, 공공봉사동기 등이 향상되고 있으므로, 과거 명령과 통제를 강조하는 권위주의적이고 통제 중심적 리더십을 타파하는 리더십이 필요하다. 초등군사반이나 고등군사반 등 정규 교육과정뿐만

아니라 소속된 조직에서 수시로 교육을 받을 수 있는 커리큘럼을 개발할 필요가 있을 것이다.

그러나 본 연구가 제공하는 이론적·정책적 함의에도 불구하고, 다음과 같은 한계 점은 존재한다. 첫째, 변혁적·거래적 리더십 두 가지 유형만을 살펴보고, 성과를 성과인식이라는 단일 차원에서 살펴보았다는 점이다. 이 한계는 근본적으로 설문 대상자가 처한 근무환경과의 적합성파도 논의되는 문제이기 때문에, 일반 군인이 경험하는 직무환경에 대한 탐색과 조사가 더 필요할 것이라고 본다. 이후 윤리적, 진성, 서번트 리더십 등 다양한 유형을 탐색하고, 다양한 성과 차원을 조사하여, 적합도 탐색으로 구체화한다면 보다 의미가 있는 연구가 될 것이다.

둘째, 변수 간의 연계 가능성은 밝혔지만, 이를 인과관계로 이해하는 데 한계가 있다. 또한, 본 모형의 설명력이 개인성과인식 수준에서 상대적으로 낮아진다는 점과 수집된 자료가 자기 응답식 설문을 통해 측정되었기 때문에 동일방법편의가 존재한다는 문제점이 남아있다. 이와 관련하여, 성과인식이 성과수준을 잘 반영하는지에 관한 점이 한계이다. 이는 군조직과 군병사 성과를 측정할 수 있는 방법이 아직 용이하지 않기 때문이다. 향후 응답원을 달리하거나 객관적 지표를 활용하기 위한 노력은 더 필요할 것이다.

그렇지만, 이러한 한계에도 불구하고, 공공봉사동기가 변혁적·거래적 리더십-성과인식을 매개한다는 논의를 시작하고, 공공봉사동기가 외생적인 결정되는 공공부문의 조직구성원을 대상으로 그 가능성을 실증적으로 밝힌 점에서는 의의를 지닌다고 할 것이다. 더욱이, 아직까지 다루어지지 않은 군 병사 조직에 논의를 적용해 봄으로써, 기존 연구와 비교 가능한 실증적 결과를 도출하였다는 점도 의의가 될 것이다. 하지만 후속 연구에서는 심층 인터뷰를 통해 측정의 한계를 보완하거나 종단면 연구나 실험설계 등의 방법을 활용하여 인과관계를 입증하고 내적 및 외적 타당성을 높일 수 있는 연구가 진행되어야 할 것이다.

참고문헌

- 고재권·정지훈. (2017). 리더의 유형에 따른 조직구성원의 혁신행동에 관한 연구: 개인-상사적 합성의 조절효과를 중심으로. 『한국정책과학학회보』, 21(3): 49-67.

- 권일웅. (2012). 공공/민간부문 성과급 비중과 주인-대리인 이론. 『행정논총』, 50(2): 113-142.
- 김상묵. (2018). 공공봉사동기 연구의 성과와 과제. 『정부학연구』, 24(3): 43-112.
- 김선희·심동철·박현희. (2017). 섬김의 리더십, 집합적 공공봉사동기, 윤리적 풍토가 집합적 조직 시민행동에 미치는 영향. 『한국행정학보』, 51(3): 63-91.
- 김영은·심동철·김상묵. (2018). 공공기관의 조직가치가 공공봉사동기와 업무열의에 미치는 영향. 『한국행정학보』, 52(4): 55-85.
- 김진아·문광민. (2020). 공공봉사동기(PSM)와 업무 성과의 관계에 관한 연구: 공공봉사동기의 매개효과 분석을 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 19(3): 23-51.
- 김호정. (2020). 공공봉사동기(PSM)와 리더십의 관계: 자아관념을 중심으로. 『한국행정학보』, 54(2): 257-284.
- 류근필·김창진. (2020). 역량개발 중심의 성과관리제도를 위한 관리자의 역할: 역량개발과 변혁적 리더십의 조절-매개 효과를 중심으로. 『한국행정학보』, 54(2): 89-114.
- 박순애·이영미. (2018). 성과관리의 역설: 성과관리 왜곡의 실태 및 영향요인에 관한 실증연구. 『한국행정학보』, 52(4): 151-176.
- 박순애·이혜연. (2017). 공공봉사동기와 성과중심 보상제도에 대한 인식이 성과에 미치는 영향: 공직봉사동기의 구축효과에 대한 실증분석. 『한국조직학회보』, 14(2): 97-128.
- 박정호. (2016). 인지된 성불평등과 공공봉사동기(PSM)에 관한 연구: 조직 공정성 관점에서 접근. 『한국행정학보』, 50(3): 65-100.
- 박정화·심동철. (2018). 윤리적 리더십이 공공조직 구성원의 업무열의에 미치는 영향: 절차적 공정성과 공공봉사동기의 매개효과를 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 17(2): 59-91.
- 박현욱. (2020). 진성 리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 개인-조직 적합성의 매개효과와 혁신 지향 조직 분위기의 조절효과를 중심으로. 『한국행정학보』, 54(1): 1-35.
- 서은혜·이효주·박성민. (2018). 대한민국 공무원의 동기유형과 조직시민행동, 삶의 질에 관한 연구: 자기결정성이론(Self-Determination Theory)을 중심으로. 『한국사회와 행정연구』, 29(1): 145-185.
- 신다윗·김영곤. (2021). 변혁적 리더십이 현역병의 직업군인 지원의사에 미치는 영향: 군 생활 만족의 매개효과를 중심으로. 『국방정책연구』, 37(2): 131-158.
- 유경화·신원형. (2003). 경찰조직에서 리더십 유형과 객관적 조직 성과간의 관계 집단효능감의 매개역할. 『한국행정학보』, 37(3): 379-398.
- 이근주·이혜윤. (2007). 보상 유형에 대한 차별적 기대가 공무원의 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국행정학보』, 41(2): 117-140.
- 이근주. (2005). PSM과 공무원의 업무성과. 『한국사회와 행정연구』, 16(1): 81-104.
- 임재영·문국경·조혜진. (2019). 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향 그리고 거래적· 변혁적

- 리더십의 조절효과. 『한국사회와 행정연구』, 30(2): 31-53.
- 장학명·김주찬. (2018). 군인들의 공공봉사동기와 직무태도에 관한 실증적 연구. 『한국행정학보』, 52(4): 413-439
- 전대성·이수영. (2015). 도구변수 분석을 통한 공공봉사동기(PSM)의 특성에 관한 연구. 『한국정책학회보』, 24(3): 317-347.
- 최낙범·전대성. (2016). 경찰관의 공공봉사동기(PSM)와 직무만족에 관한 연구 -직무특성의 조절 효과를 중심으로. 『한국정책학회보』, 25(1): 129-159.
- 한동훈·김민석 (2017). 직업군인의 자아실현과 공공서비스동기가 개인성과에 미치는 영향에 관한 소고. 『공사논문집』, 68(1): 57-83
- 허성욱·최재송. (2017). 변혁적 리더십, 조직문화, 그리고 지식관리: 조직문화의 조절효과. 『GRI 연구논총』, 19(1): 475-500.
- Arrow, K. J. (1963). Uncertainty and the welfare economics of medical care *The American Economic Review* 26(5), 851-883.
- Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Bro, L. L., & Holm-Petersen, C. (2018). Leadership and motivation: A qualitative study of transformational leadership and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4): 675-691.
- Andersen, L. B., Boesen, A., & Pedersen, L. H. (2016). Performance in public organizations: clarifying the conceptual space. *Public Administration Review*, 76(6): 852-862.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6): 1173.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. 18(3): 19-31.
- Belrhiti, Z., W. Van Damme, A.Belalia, and B. Marchal. (2020). The effect of leadership on public service motivation: A multiple embedded case study in Morocco. *BMJ Open*, 10(1):e033010.
- Brewer, G. A., & Brewer, G. A. (2011). Parsing public/private differences in work motivation and performance: An experimental study. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3): i347-i362.
- Bro, L. L., L. B. Andersen, and A. Bøllingtoft. (2017). Low-Hanging fruit: leadership, perceived prosocial impact, and Employee Motivation. *International Journal of Public Administration*, 40(9): 717-29.

- Boyne, G. A., & Chen, A. A. (2007). Performance targets and public service improvement. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(3): 455-477.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 685-712.
- Burns, J.M.(1978). *Leadership*. New York: Harper and Row Publishers.
- Caillier, J. G. (2014). Toward a better understanding of the relationship between transformational leadership, Public service motivation, mission valence, and employee performance: A preliminary study. *Public Personnel Management*, 43(2): 218-239.
- Cheon, O. (2020). How do Performance gaps shape managerial strategy? The role of sector-differences in US nursing homes. *International Public Management Journal*, 1-19.
- Chou, S.-Y. (2002). Asymmetric information, ownership and quality of care: an Empirical analysis of nursing homes. *Journal of Health Economics*, 21(2): 293-311.
- Chun, Young H., and Rainey, Hal G. (2005). Goal ambiguity and organizational performance in U.S. federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory* 15(4): 529-557
- Crampton, S. M., & Wagner III, J. A. (1994). Percept-percept inflation in micro organizational research: An investigation of prevalence and effect. *Journal of Applied Psychology*, 79(1): 67-76.
- Crewson, P. (1997). Public service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4): 499-518.
- Fazzi, G., and N. Zamaro. (2016). Exploring the interplay between leadership styles and PSM in two organizational settings. *International Journal of Manpower*, 37(5): 859-877.
- George, B., & Pandey, S. K. (2017). We know the Yin—But where is the Yang? Toward a balanced approach on common source bias in public administration scholarship. *Review of Public Personnel Administration*. 37(2): 245-270.
- Hameduddin, T., & Engbers, T. (2021). Leadership and public service motivation: a systematic synthesis. *International Public Management Journal*, 1-47.
- Jensen, U. T., L. B. Andersen, and C. B. Jacobsen. (2019). Only when we agree! How value congruence moderates the impact of goal-oriented leadership on public service motivation. *Public Administration Review*, 79(1): 12-24.
- Jensen, U. T., and L. L. Bro. (2018). How transformational leadership supports intrinsic motivation and public service motivation: The mediating role of basic need satisfaction. *The American*

- Review of Public Administration*, 48(6): 535-49
- Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8): 722-740.
- Kim, S. (2009). Testing the structure of public service motivation in Korea: A research note. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4): 839-851.
- Krogsgaard, J. A., P. Thomsen, and L. B. Andersen. (2014). Only If we agree? How value conflicts moderate the relationship between transformational leadership and public service motivation. *International Journal of Public Administration*, 37(12): 895-907.
- Lee, J. B. (2021). Do Health vouchers broaden the choices of citizens with low socioeconomic status? An analysis of Medicaid in Brooklyn. *Public Management Review*, 1-18.
- Lee, J. B. (2019). What drives for-profit and nonprofit organizations' entry into voucher markets? The case of a social service program in Korea. *International Journal of Public Administration*, 42(8): 696-704.
- Lee, S.Y. Moon, J. M. & Hahm, S. D. (2010). Dual faces of ministerial leadership in South Korea: Does political responsiveness or administrative responsibility enhance perceived ministerial performance? *Administration & Society*, 42(1S): 77S-101S.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2005). Testing how management matters in an era of government by performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(3): 421-439.
- 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: i141-i155.
- O'Toole, L. J., & Meier, K. J. (2014). Public management, context, and performance: In quest of a more general theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1): 237-256.
- Paarlberg, L. E., & Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. *Public Administration Review*, 70(5): 710-718.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2008). Leadership and public service motivation in U.S. federal agencies. *International Public Management Journal*, 11(1): 109-142.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3): 367-373.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social

- science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63: 539-569.
- Preacher, K. J. & Selig, J. P. (2012). Advantages of monte carlo confidence intervals for indirect effects. *Communication. Methods Measures*. 6(2): 77-98.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1): 1-32.
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3): 414-426.
- Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020). Can public leadership increase public service motivation and job performance? *Public Administration Review*, 80(4): 543-554.
- Seltzer, J. and B. M. Bass. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and structure. *Journal of Management*. 16(4): 693-704.
- Steijn, B. (2008) . Person-environment fit and public service motivation. *International Public Management Journal*. 11(1): 13-27.
- Taylor, J. (2008). Organizational influences, public service motivation and work outcomes: An Australian study. *International Public Management Journal*. 11(1): 67-88.
- Vandenabeele, W. (2014). Explaining public service motivation: The role of leadership and basic needs satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2): 153-73.
- Wright, B. E. & Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person-organization Fit: Testing the mediating effect of value congruence. *Administration & Society*. 40(5): 502-521.
- Wright, B. E., & Grant, A. M. (2010). Unanswered questions about public service motivation: Designing research to address key issues of emergence and effects. *Public Administration Review*, 70(5): 691-700.
- Wright, B., D. Moynihan, and S. Pandey. (2012). Pulling the levers: transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, 72(2): 206-215.
- Wright, B. E., Christensen, R. K., & Pandey, S. K. (2013). Measuring public service motivation: Exploring the equivalence of existing global measures. *International Public Management Journal*, 16(2): 197-223.

〈부록 1〉 변혁적 리더십과 성과인식에 대한 검증 결과

		조직 수준			개인수준		
		A 단계 (공공봉사동기)	B 단계 (조직 성과인식)	C 단계 (조직 성과인식)	A 단계 (공공봉사동기)	B 단계 (개인성과인식)	C 단계 (개인 성과인식)
		B (S.E)	B (S.E)	B (S.E)	B (S.E)	B (S.E)	B (S.E)
상수		2.208*** (0.176)	46.68*** (5.143)	37.62*** (5.345)	2.208*** (0.176)	52.80*** (5.709)	44.72*** (5.954)
변혁적 리더십		0.358*** (0.0148)	9.470*** (0.432)	8.001*** (0.502)	0.358*** (0.0148)	4.255*** (0.479)	2.946*** (0.559)
공공봉사동기				4.105*** (0.733)			3.659*** (0.816)
소속 군 (기준: 육군)	해군	-0.0777 (0.0633)	3.886** (1.848)	4.205** (1.831)	-0.0777 (0.0633)	5.323*** (2.052)	5.607*** (2.040)
	공군	0.0135 (0.0387)	2.779** (1.130)	2.724** (1.119)	0.0135 (0.0387)	-0.0816 (1.254)	-0.131 (1.247)
	해병대	0.00845 (0.0773)	6.025*** (2.257)	5.990*** (2.235)	0.00845 (0.0773)	7.514*** (2.505)	7.483*** (2.490)
계급 (기준: 이병)	일병	-0.0360 (0.0709)	-0.617 (2.070)	-0.470 (2.050)	-0.0360 (0.0709)	7.571*** (2.298)	7.703*** (2.284)
	상병	0.00392 (0.0690)	-1.026 (2.015)	-1.042 (1.996)	0.00392 (0.0690)	11.20*** (2.237)	11.18*** (2.223)
	병장	0.0108 (0.0752)	-3.900* (2.196)	-3.945* (2.175)	0.0108 (0.0752)	13.62*** (2.438)	13.58*** (2.423)
학력		0.0711*** (0.0184)	-0.0692 (0.538)	-0.361 (0.535)	0.0711*** (0.0184)	0.203 (0.597)	-0.0575 (0.596)
소득		0.0271*** (0.00726)	0.315 (0.212)	0.204 (0.211)	0.0271*** (0.00726)	1.109*** (0.235)	1.009*** (0.235)
나이		0.00969 (0.00654)	-0.0941 (0.191)	-0.134 (0.189)	0.00969 (0.00654)	-0.379* (0.212)	-0.414** (0.211)
R^2		0.286	0.250	0.265	0.286	0.091	0.102
Adjusted R^2		0.282	0.246	0.260	0.282	0.085	0.096
F-값		62.49	51.99	51.04	62.49	15.54	16.13
N		1,568					

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

주: B는 회귀계수, S.E는 표준오차를 나타낸다.

〈부록 2〉 거래적 리더십과 성과인식에 대한 검증 결과

		조직 수준			개인수준		
		A 단계 (공공봉사동기)	B 단계 (조직 성과인식)	C 단계 (조직 성과인식)	A 단계 (공공봉사동기)	B 단계 (개인성과인식)	C 단계 (개인 성과인식)
		B (S.E)	B (S.E)	B (S.E)	B (S.E)	B (S.E)	B (S.E)
상수		2.269*** (0.175)	51.44*** (5.222)	40.56*** (5.427)	2.269*** (0.175)	54.96*** (5.696)	45.93*** (5.953)
거래적 리더십		0.353*** (0.0145)	8.612*** (0.432)	6.921*** (0.502)	0.353*** (0.0145)	3.863*** (0.472)	2.459*** (0.550)
공공봉사동기				4.796*** (0.748)			3.982*** (0.820)
소속 군 (기준: 육군)	해군	-0.0855 (0.0632)	3.635* (1.887)	4.045** (1.865)	-0.0855 (0.0632)	5.210** (2.059)	5.550*** (2.045)
	공군	0.0187 (0.0386)	2.907** (1.154)	2.818** (1.140)	0.0187 (0.0386)	-0.0240 (1.259)	-0.0985 (1.250)
	해병대	-0.0471 (0.0772)	4.689** (2.306)	4.915** (2.278)	-0.0471 (0.0772)	6.915*** (2.516)	7.103*** (2.498)
계급 (기준: 이병)	일병	-0.0467 (0.0707)	-0.989 (2.114)	-0.765 (2.087)	-0.0467 (0.0707)	7.404*** (2.305)	7.590*** (2.289)
	상병	-0.00463 (0.0689)	-1.520 (2.057)	-1.498 (2.031)	-0.00463 (0.0689)	10.97*** (2.244)	10.99*** (2.228)
	병장	-0.00165 (0.0750)	-4.382* (2.242)	-4.374** (2.214)	-0.00165 (0.0750)	13.40*** (2.446)	13.41*** (2.428)
학력		0.0637*** (0.0184)	-0.282 (0.549)	-0.588 (0.544)	0.0637*** (0.0184)	0.107 (0.599)	-0.147 (0.597)
소득		0.0257*** (0.00724)	0.284 (0.216)	0.161 (0.215)	0.0257*** (0.00724)	1.095*** (0.236)	0.992*** (0.235)
나이		0.00875 (0.00653)	-0.134 (0.195)	-0.176 (0.193)	0.00875 (0.00653)	-0.397* (0.213)	-0.432** (0.211)
R^2		0.289	0.218	0.238	0.289	0.084	0.098
Adjusted R^2		0.2846	0.213	0.233	0.285	0.078	0.092
F-값		63.32	43.42	44.23	63.32	14.32	15.35
N		1,568					

*p<0.05, ** p<0.01, ***p<0.001

주: B는 회귀계수, S.E는 표준오차를 나타낸다.

Abstract and Key Words

A Preliminary Study on the Relationship Between Public Service Motivation, Transactional and Transformational Leadership, Perceived Performance

Shin, David

Korea Institute for Defense Analyses

Lee, Jae Bok

Gyeongsang National University

This paper examines the relationship between the PSM, perceived performance, and transformational and transactional leadership. Especially it focuses on the significant mediating effect of the PSM on the impact that the leadership has on conscripted soldiers' perceived performance. It uses the survey data from 1,568 conscripted soldiers in the Republic of Korea military. Since all Korean soldiers are conscripted and assigned to each unit exogenously, endogenous factors embedded in organizational members and organizational characteristics can be controlled. The analysis result shows that the transformational and transactional leadership have a statistically positive relationship with conscripted soldiers' perceived performance, and its relationship is mediated by the PSM.

[Key Words: Public Service Motivation, Transformational and Transactional leadership, Perceived performance]