

연구논문

내재적 동기는 변혁적 리더십과 조직몰입 간 관계를 매개하는가?: 그 효과의 크기는 MZ세대가 기성세대보다 더 큰가?

정 한*

- I. 서론
- II. 이론적 배경 및 가설 설정
- III. 연구 방법
- IV. 분석 결과
- V. 토론
- VI. 결론

〈요약〉

본 연구는 ① 상사의 변혁적 리더십이 부하의 내재적 동기를 매개로 하여 부하의 조직몰입 수준에 영향을 미치는지, ② 변혁적 리더십과 조직몰입 간 관계에서 내재적 동기가 가지는 이러한 매개효과와 크기가 MZ세대의 경우 기성세대보다 더 큰지를 분석하는 것을 목적으로 한다. 한국행정연구원의 '2021년 공직생활실태조사' 자료의 중앙행정기관 공무원 2,092명에 대한 데이터를 구조방정식 모형으로 분석한 결과, 변혁적 리더십과 조직몰입 간 관계에서 내재적 동기의 매개효과는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 변혁적 리더십은 부하의 자율감 욕구를 충족시켜 내재적 동기를 진작시키고, 내재적 동기를 매개로 하여 조직몰입 수준을 높이는 효과를 나타내었다. 그리고 다집단 구조방정식 모형으로 세대 간 차이를 분석한 결과, 내재적 동기의 매개효과는 MZ세대가 기성세대보다 통계적으로 유의하게 더 큰 것으로 나타났다. 이는 변혁적 리더십이 MZ세대의 조직몰입 수준을 높이는데 효과적인 수단이 될 수 있음을 시사한다. MZ세대는 기성세대보다 자율감 욕구를 더 중시하므로 변혁적 리더십이 자율감 욕구를 충족시켜 내재적 동기를 진작시키는 효과가 MZ세대에서 기성세대에서보다 더 크게 나타난 것으로 판단된다. 그리고 이로 인해 내재적 동기의 매개효과가 MZ세대에서 기성세대에서보다 더 크게 나타났다. 본 연구는 선행연구에서 다루어지지 않은, 변혁적 리더십과 조직몰입 간 관계에서 '내재적 동기'의 매개효과를 분석하였고, 나아가 이러한 매개효과와 '세대 간 차이'를 밝혔으며, 매개효과와 세대 간 차이가 '왜' 나타나는지를 설명하였다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다.

[주제어: 변혁적 리더십, 조직몰입, 내재적 동기, MZ세대, 자기결정이론]

* 서울대학교 행정대학원 박사과정 수료(hanjung01@naver.com)

I. 서론

공무원 퇴직자 중에서 임용 후 5년이 지나지 않은 공무원 퇴직자가 차지하는 비중이 2019년 17.1%에서 2023년 23.7%로 증가하였다(조종오, 2024). 그리고 코로나-19 팬데믹 이후 젊은 세대의 ‘조용한 사직(quiet quitting)’ 행태가 두드러지게 나타나고 있다(김정인, 2022). 조용한 사직은 근로자들이 그들에게 주어진 업무를 수행함에 있어 제한된 헌신만을 하고 그들의 직무기술서에 적시되지 않은 업무를 수행하지 않는 행태를 말한다(Zenger & Folkman, 2022). 젊은 공무원이 실제 이직을 하는 비중이 예년에 비해 증가하였고, 이직의 대안으로서의 조용한 사직 행태 또한 MZ세대에게서 기성세대보다 더 많이 나타나고 있다. 이러한 현상들은 MZ세대 공무원의 조직몰입 수준이 기성세대 공무원보다 낮을 수 있음을 보여준다. 이직과 조직몰입은 부(-)의 상관관계를 보이고(Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Solinger, Van Olffen, & Roe, 2008), 조용한 사직은 직장에 대한 열정을 잃어버린 현상(김정인, 2022: 110)을 말하기 때문이다. 달리 말하면 조직몰입 수준을 제고하는 것은 이직과 조용한 사직을 감소시키는 한 방법이 될 수 있다. 이에 본 연구는 조직몰입 수준의 제고 방안을 탐색함으로써 최근 젊은 세대를 중심으로 증가하고 있는 공무원의 이직, 조용한 사직에 대한 실천적 처방을 제시하고자 한다.

본 연구는 변혁적 리더십(transformational leadership)이 젊은 세대의 조직몰입 수준을 높이는 데 효과적인 방안임을 보이고자 한다. 구체적으로 변혁적 리더십이 부하의 조직몰입 수준에 영향을 미칠 때 내재적 동기가 매개역할을 하고, 이러한 내재적 동기의 매개효과 크기는 MZ세대가 기성세대보다 더 크기 때문에 변혁적 리더십이 MZ세대의 조직몰입 수준을 높이는 유용한 수단이 될 수 있음을 주장하고자 한다.

본 연구의 첫 번째 목적은 내재적 동기가 변혁적 리더십과 조직몰입 간 관계를 매개하는지를 실증 분석하는 것이다. 변혁적 리더십은 개별적 배려(individualized consideration)를 통해 부하의 상황에 맞추어 성장과 발전을 위한 지도와 조언을 하고, 부하와의 대화에서 부하의 관점을 인정하며, 업무수행의 선택권을 제공한다(Bass, 1990; Deci, Olafsen, & Ryan, 2017: 31). 이는 부하의 자율감 욕구를 충족시킬 수 있는데, 자기결정이론(self-determination theory)에 따르면 자율감 욕구의 충족은 내재적 동기를 진작시킨다(Ryan & Deci, 2017). 내재적 동기(intrinsic motivation)는 어떤 활동에서 비롯되는 흥미 때문에 그 활동에 관여하게 될 때의 동기를 의미한다(Van den

Broeck, Howard, Van Vaerenbergh, Leroy, & Gagne, 2021: 243). 일에서 흥미를 느낀다면 이러한 일을 할 수 있는 조직에 대한 애착의 수준이 높아질 수 있는데 이는 내재적 동기가 조직몰입 수준을 높일 수 있음을 의미한다. 한편, 자기결정이론은 직무내용(job content), 직무맥락(job context), 풍토(work climate)와 같은 사회환경(social environment)이 직무태도, 직무행동, 성과 등에 영향을 미칠 때 내재적 동기가 이를 매개한다는 점을 강조한다(Ryan & Deci, 2017: 542; Gagne & Deci, 2005: 347). 그렇다면 사회환경의 하나인 변혁적 리더십이 직무태도의 하나인 조직몰입에 영향을 미칠 때에도 내재적 동기가 매개역할을 할 수 있다. 즉, 변혁적 리더십은 내재적 동기를 진작시키고 이러한 내재적 동기를 매개로 하여 조직몰입 수준을 높일 수 있다. 본 연구가 변혁적 리더십에 주목하는 이유는 변혁적 리더십이 이러한 경로를 통해 부하의 조직몰입 수준을 높이는 효과를 나타낼 수 있다고 보기 때문이다.¹⁾

본 연구의 두 번째 목적은 변혁적 리더십과 조직몰입 간 관계에서 내재적 동기의 매개효과가 세대 간에 차이가 나는지, 차이가 난다면 그 이유는 무엇인지를 분석하는 것이다. 만약 내재적 동기의 매개효과가 MZ세대에서 기성세대에서보다 큰 것으로 밝혀진다면 변혁적 리더십은 MZ세대의 조직몰입 수준을 높이는 효과적인 수단이 될 수 있다는 실천적 함의를 얻을 수 있다. 그런데 내재적 동기의 매개효과가 세대 간 차이를 보이는 것은 변혁적 리더십 → 내재적 동기 → 조직몰입의 경로에서 앞의 경로(즉, 변혁적 리더십 → 내재적 동기)의 효과가 세대 간 차이가 나기 때문일 수도 있고, 뒤의 경로(즉, 내재적 동기 → 조직몰입)의 효과가 세대 간 차이가 나기 때문일 수도 있다. MZ세대는 기성세대보다 자율감 욕구를 더 중시한다(예지은, 진현, 2009; 박지성, 장태수, 전상길, 2022). 따라서 변혁적 리더가 개별적 배려를 할 때 자율감 욕구가 충족되는 정도는 MZ세대가 기성세대보다 더 클 것으로 예상된다. 위에서 자율감 욕구가 충족될 때 내재적 동기가 진작된다고 하였으므로 변혁적 리더십이 내재적 동기를 진작시키는 정도는 MZ세대에서 기성세대에서보다 더 크게 나타날 수 있다. 이는 변혁적 리더십 → 내재적 동기 → 조직몰입의 경로 중 앞의 경로에서 MZ세대가 기성세대보다 더 큰 효과를 보일 수 있다는 의미이다. 한편, MZ세대는 좋아하는 일, 흥미를 느끼는

1) 변혁적 리더십은 거래적 리더십을 보충하여 부하의 추가적인 노력과 성과를 창출하는 효과(증강 효과, augmentation effect)를 가진다(Bass, 1998). 본 연구가 주목한 조용한 사직은 근로자들이 제한된 헌신만을 하고 업무에 추가적인 노력(extra effort)을 하지 않는 행태이다. 이러한 점에서 본 연구는 조용한 사직 행태의 감소에 기여할 가능성이 높은 리더십은 변혁적 리더십이라고 보았다. 본 연구가 리더십 유형 중 변혁적 리더십에 주목하는 또 다른 이유이다.

일을 중시하고(정주현, 이수영, 이하영, 2023: 6), 자기만족에 주안점을 두는 성향을 가지고 있다(박예종, 오윤정, 윤창근, 2023; 임성근, 이진, 김혜지, 2022). 이러한 특성들로 볼 때 MZ세대는 내재적 동기가 기성세대의 경우보다 더 중요한 업무동기일 것으로 예상된다. 따라서 내재적 동기가 충족될 때 조직몰입 수준이 높아지는 정도는 MZ세대가 기성세대보다 더 클 수 있다. 이는 변혁적 리더십 → 내재적 동기 → 조직몰입의 경로 중 뒤의 경로에서 MZ세대가 기성세대보다 더 큰 효과를 보일 수 있다는 의미이다. 본 연구는 이러한 두 경로 각각에 대해 세대 간 효과의 차이를 검정함으로써 내재적 동기의 매개효과가 세대 간 차이를 보이는 것은 정확히 어느 경로에서의 차이에 기인하는지를 밝히고자 한다.

요컨대 ① 상사의 변혁적 리더십은 부하의 '내재적 동기'를 매개로 하여 부하의 조직몰입 수준을 높이는 효과를 나타낼 수 있다. 그리고 ② 이러한 내재적 동기의 매개효과는 MZ세대가 기성세대보다 클 수 있다. 그러나 이 두 가지 사항은 선행연구에서 다루어지지 않았다. 선행연구는 변혁적 리더십이 직무태도, 직무행동, 성과 등에 영향을 미칠 때 '공공봉사동기'(public service motivation)의 매개효과를 많이 다루어왔다(Homberg, Vogel, & Weiherl, 2019; Nhat Vuong, Giao, & Hung, 2023; Ritz, Giauque, Varone, & Anderfuhren-Biget, 2014; Wright, Moynihan, & Pandey, 2012). 자기결정이론은 사회환경과 직무태도(또는 직무행동, 성과) 간 관계에서 자율적 동기의 매개효과를 강조하였다(Gagne & Deci, 2005: 347; Ryan & Deci, 2017: 542). 내재적 동기와 공공봉사동기는 모두 자기결정이론에서 말하는 자율적 동기(autonomous motivation)에 해당된다(Ryan & Deci, 2017; Grant, 2008). 더욱이 내재적 동기는 가장 전형적인 자율적 동기이다(Gagne & Deci, 2005). 그럼에도 변혁적 리더십과 조직몰입 간 관계에서 '내재적 동기'의 매개효과를 다룬 선행연구는 찾기 어렵다.²⁾ 그리고 이러한 내재적 동기의 매개효과와 '세대 간 차이'에 관한 선행연구도 이루어지지 않은 것으로 보인다. 본 연구는 선행연구의 이러한 두 가지 측면에서의 공백을 메우고자 한다.

본 연구는 다음과 같이 구성된다. 2장에서는 이론적 배경에 기초하여 본 연구의 가설을 도출한다. 3장 연구방법에서는 분석자료, 분석대상, 변수의 측정, 분석방법에 대

2) Conchie(2013)는 변혁적 리더십과 내부고발행동(whistle-blowing) 간 관계에서, 윤채원, 윤동열, 장제욱(2020)은 변혁적 리더십과 직무열의의 간 관계에서, 그리고 이형룡, 정태완, 황서현(2013)은 변혁적 리더십과 창의성 간 관계에서 내재적 동기가 매개역할을 한다고 보고하였다. 그러나 변혁적 리더십과 조직몰입 간 관계에서 내재적 동기의 매개효과를 다룬 선행연구는 찾기 어렵다.

해 서술한다. 4장에서는 분석결과를, 그리고 5장 토론에서는 분석결과의 해석과 실천적 함의를 제시하며, 6장 결론에서는 전체를 요약하고 연구의 의의와 한계를 언급한다.

II. 이론적 배경 및 가설 설정

1. 이론적 배경

1) 변혁적 리더십

변혁적 리더십(transformational leadership)은 구성원의 태도 및 행동의 변화를 이끌어내는 리더의 역할을 강조하는 리더십(Burns, 1978. 주지형, 임준형, 2024: 75에서 재인용)으로서, 이상적 영향력(idealized influence), 영감적 동기부여(inspirational motivation), 지적 자극(intellectual stimulation), 개별적 배려(individualized consideration)라는 네 가지 특징적인 요소를 가지고 있다. 첫째, 이상적 영향력은 리더가 조직의 비전과 미션을 명확히 제시하고 부하들의 자부심을 고취시키며 모범적인 행동과 탁월한 역량을 보여줌으로써 부하들의 신뢰와 존경을 확보하는 것을 말한다. 둘째, 영감적 동기부여는 리더가 부하들에게 추가적인 노력(extra effort)을 통해 큰 성취를 이루어낼 수 있음을 강조하여 부하들을 고무시키고 부하들에 대한 높은 기대와 그들의 능력에 대한 신뢰를 표명하는 것을 의미한다. 셋째, 지적 자극은 리더가 부하에게 오래된 문제들에 접근하는 새로운 방법을 보여주고, 부하가 어떠한 난관을 어려움이 아니라 해결해야 할 문제로 바라보도록 지도하는 것을 말한다. 넷째, 개별적 배려는 직원들 간의 차이를 고려하여 각 직원에게 개별적인 관심을 기울이고, 성장과 발전을 위해 도움을 필요로 하는 직원들에게 멘토(mentor)로서 지도와 조언을 하는 것을 말한다(Bass, 1990).

2) 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)은 정서적 몰입(affective commitment), 지속적 몰입(continuance commitment), 규범적 몰입(normative commitment)이라는 세 요소(component)로 구분된다(Meyer & Allen, 1991). 정서적 몰입은 조직몰입의 세 요소

중 이론적·실증적으로 타당성과 신뢰성이 충분히 검증(Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004. 이하영, 2017: 326에서 재인용)되었을 뿐만 아니라, 조직몰입의 핵심 요소로 평가(Mercurio, 2015)된다. 이를 고려하여 본 연구는 정서적 몰입을 전제로 하여 조직몰입을 논의한다. Allen & Meyer(1996: 253)는 정서적 몰입으로서의 조직몰입을 조직에 대한 감정적 애착(emotional attachment), 조직과의 일체감(identification), 조직에 대한 관여(involvement)로 정의하였다. Mowday, Steers, & Porter(1979: 226)는 조직몰입을 특정 조직에 대한 개인의 일체감과 관여의 상대적인 강도로 정의하고, (i) 조직의 목표와 가치에 대한 강한 믿음과 수용, (ii) 조직을 위해 상당한 노력을 기울일 용의, (iii) 조직에 대한 소속을 유지하려는 강한 욕구를 조직몰입의 특징적인 요소라고 하였다. 다시 말해 조직몰입은 조직에 대한 정서적 유대감이나 심리적 일체감을 바탕으로 조직 목표 달성을 위해 노력하는 것을 말한다(차동욱, 김정식, 2011).

3) 자기결정이론

자기결정이론은 인간의 기본심리욕구(basic psychological needs)로서 자율감(autonomy) 욕구, 유능감(competence) 욕구, 관계성(relatedness) 욕구를 제시하고 이러한 욕구의 충족이 인간의 동기에 어떻게 영향을 미치는지를 설명한다.

자기결정이론에서 말하는 자율감은 자신의 목표와 행동을 내적 흥미 및 가치와 일치하는 방향으로 스스로 선택할 수 있다는 느낌을 의미한다(장재윤, 최한별, 2007: 115). 유능감은 목표를 도출하고 이러한 목표 달성을 위해 효과적으로 행동한다는 느낌을 말한다(장재윤, 최한별, 2007: 115). 관계성은 어떤 목표를 제시하는 사람, 집단, 문화에 소속되어 있다는 느낌 또는 연결되어 있다는 느낌을 의미한다(Ryan & Deci, 2000a: 64).

한편 자기결정이론은 동기를 크게 무동기(amotivation), 외재적 동기(extrinsic motivation), 내재적 동기(intrinsic motivation)로 구분하였다(Ryan & Deci, 2000b).³⁾ 그리고 자기결정이론은 외재적 동기를 세분화하여 외적 조절(external regulation), 투사 조절(introjected regulation), 동일시 조절(identified regulation), 통합 조절(integrated regulation)로 나눈다(Ryan & Deci, 2000b).⁴⁾ 이 중 본 연구와 관련되는 동기는 동일시

3) 무동기는 어떤 활동에 관여할 의사가 없는 상태를 말한다. 외재적 동기는 외부로부터의 결과(external outcome)를 얻기 위해 어떤 활동을 할 때의 동기를 말한다. 내재적 동기의 개념은 서론에서 제시하였다.

4) 이 중 외적 조절은 보상을 받거나 처벌을 피하기 위해 어떤 활동을 할 때의 동기(Van den

조절 동기인데, 이는 개인적으로 의미 또는 가치가 있고 중요하다고 느끼기 때문에 어떤 활동을 할 때의 동기(Slemp et al., 2018: 708; Van den Broeck et al., 2021: 244)를 말한다. 이러한 여러 유형의 동기 중 외적 조절과 투사 조절은 통제된 동기(controlled motivation)로, 동일시 조절, 통합 조절, 내재적 동기는 자율적 동기(autonomous motivation)로 분류된다(Williams, Grow, Freedman, Ryan, & Deci, 1996. Ryan & Deci, 2000b: 72에서 재인용).

그리고 자기결정이론은 자율감 욕구, 유능감 욕구, 관계성 욕구가 충족될 때 자율적 동기가 촉발(facilitate)된다고 주장한다(Ryan & Deci, 2017: 160; 203).

4) 공공봉사동기

공공봉사동기(public service motivation: PSM)는 공공조직에 고유하게 내재되어 있는 동기에 부응하려는 개인의 경향(Perry & Wise, 1990: 368; 이하영, 오민지, 이수영, 2017: 55-56)을 말한다. 공공봉사동기는 공공정책결정에 대한 호감도(attraction to public policy making), 공익몰입(commitment to public interests), 동정심(compassion), 자기희생(self-sacrifice)의 네 가지 하위차원으로 구성된다(Perry, 1996). 공공봉사동기는 공공조직 고유의 목표인 사회에 긍정적 변화를 야기하는 것을 개인적으로 의미가 있다고 생각할 때 생겨나는 동기이다. 따라서 공공봉사동기는 자기결정이론에서 말하는 동일시 조절 동기에 해당한다(Grant, 2008: 49; Potipiroon & Ford, 2017: 217).

2. 가설의 설정

1) 변혁적 리더십과 내재적 동기 간 관계

변혁적 리더십은 조직의 비전과 포괄적 목표를 제시하고 이러한 비전과 목표에 기여할 수 있는 일상적인 과업에 대해서는 부하들이 스스로 착수하도록 한다(Jensen & Bro, 2018: 538). 그리고 변혁적 리더십은 부하의 행동을 가까이서 모니터링하는 미시

Broeck et al., 2021: 243)를 말한다. 투사 조절은 자존심 때문에 행동을 하거나 수치심을 느끼지 않기 위해 행동이 유발될 때의 동기(장재윤, 최한별, 2007: 117)이다. 통합 조절은 자신의 정체성 또는 자아감(sense of self)과 관련되어 어떤 활동을 할 때의 동기(Van den Broeck et al., 2021: 244)를 말한다.

적 관리(micromanagement)를 하지 않는다(Jensen & Bro, 2018: 538). 이러한 점에서 변혁적 리더십은 부하의 자율감 욕구를 충족시킬 것으로 기대된다. 변혁적 리더는 개별적 배려를 통해 부하와의 대화에서 부하의 관점을 인정하고 아이디어를 실행하는 방법과 관련하여 부하에게 선택권을 제공함으로써 부하의 자율감 욕구를 충족시킨다(Deci, Olafsen, & Ryan, 2017: 31). 이론적 배경에서 본 대로 자기결정이론에 따르면 자율감 욕구의 충족은 자율적 동기를 진작시킨다. 내재적 동기는 자율적 동기의 하나이므로 자율감 욕구의 충족은 내재적 동기를 진작시킨다. 따라서 변혁적 리더십은 내재적 동기와 정(+)의 관계를 가질 것으로 예상된다.

가설 1: 변혁적 리더십은 내재적 동기와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

2) 내재적 동기와 조직몰입 간 관계

내재적 동기는 일 그 자체에서 느끼는 즐거움과 성취감에서 생겨나는 동기(Ryan & Deci, 2000b. 박주원, 조윤직, 2016: 196에서 재인용)이다. 일에서 즐거움 또는 성취감을 느끼게 되면, 이러한 일을 할 수 있는 조직에 대해 애착과 일체감을 가지고 되고, 조직의 목표와 가치를 자신의 것으로 수용하게 되며, 조직을 위해 노력을 기울일 용의가 생겨나게 된다. 나아가 조직에 대한 소속을 유지하려는 욕구를 가지게 될 것이다. 앞서서의 조직몰입 정의에 따르면, 이는 내재적 동기가 높을 경우 조직몰입 수준이 높아짐을 의미한다. 선행연구도 내재적 동기가 조직몰입과 정(+)의 관계를 가짐을 보였다(예: Becker, Kernan, Clark, & Klein, 2018; Gagne, Chemolli, Forest, & Koestner, 2008).

가설 2: 내재적 동기는 조직몰입과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

3) 변혁적 리더십과 조직몰입 간 관계에서 내재적 동기의 매개효과

Bono & Judge(2003)는 변혁적 리더십이 조직몰입에 영향을 미칠 때 자율적 동기가 이를 매개한다고 보고하였다. 본 연구는 변혁적 리더십과 조직몰입 간의 관계를 내재적 동기가 매개하는지를 살펴본다. 내재적 동기는 가장 전형적인 자율적 동기(Gagne & Deci, 2005)이므로 Bono & Judge(2003)의 연구에 기초하면 내재적 동기는 변혁적 리더십이 조직몰입에 영향을 미칠 때 이를 매개하는 역할을 할 것으로 예상된다.

어떤 변수가 매개변수가 되기 위해서는 독립변수와 매개변수 간의 관계, 매개변수와 종속변수 간의 관계가 이론적·논리적으로 설명 가능하여야 하고, 아울러 변수 간의 시간적 선후 관계가 설명되어야 한다(고길곤, 2021). 본 연구는 앞에서 독립변수(변혁적 리더십)와 매개변수(내재적 동기) 간의 관계를 변혁적 리더십 이론과 자기결정이론으로, 매개변수(내재적 동기)와 종속변수(조직몰입) 간의 관계를 조직몰입에 관한 이론으로 설명하였다. 변수 간의 시간적 선후 관계를 살펴보면 다음과 같다. 상사의 리더십이 시간적으로 앞에 주어지고 이의 영향을 받아 부하의 동기가 변화하는 것으로 보는 것이 논리적이므로 독립변수가 매개변수보다 선행한다. Gagne, Chemolli, Forest, & Koestner(2008)는 자율적 동기가 조직몰입보다 시간적으로 선행한다고 보고하였다. 본 연구의 매개변수인 내재적 동기는 자율적 동기의 하나이므로 Gagne et al.(2008)에 기초할 때 조직몰입(종속변수)보다 시간적으로 선행하는 변수로 판단된다. 이상의 논의에 기초하여 본 연구는 내재적 동기가 변혁적 리더십과 조직몰입 간의 관계를 매개하는 변수라고 보았다. 가설 3은 이에 대한 가설이다.

가설 3: 내재적 동기는 변혁적 리더십과 조직몰입 간 관계를 매개할 것이다.

4) 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 직접효과

변혁적 리더십은 부하들이 새로운 방법으로 문제와 도전에 접근하도록 하고 의사결정 과정에 부하들을 참여시킴으로써 부하가 업무에 더 많이 관여하도록 동기부여하기 때문에 조직몰입 수준을 제고시킨다(Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1994; Yammarino, Spangler, & Bass, 1993; Walumbwa & Lawler, 2003). 그리고 변혁적 리더십은 부하의 발전에 관심을 가지고 지원함으로써 부하들의 조직몰입에 긍정적 영향을 미친다(Allen & Meyer, 1990; 1996. Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004: 953에서 재인용).

본 연구는 변혁적 리더십이 조직몰입 수준에 직접적으로 영향을 미치는 이유로 특히 다음에 주목한다. 변혁적 리더십의 이상적 영향력은 조직의 역사, 예전 구성원의 영웅적 행동 등을 언급하면서 조직의 집합적 정체성(collective identity)을 강조하고 다른 조직과의 차별화를 통해 부하의 조직에 대한 사회적 일체감(social identification) 정도를 증가시킨다(Shamir, Zakay, Breinin, & Popper, 1998: 389). 조직에 대한 사회적 일체감 수준의 증가에 따라 부하는 조직의 일원이라는 것을 자랑스럽게 생각하게

되고 조직에 더 큰 애착(attachment)을 가지게 된다(Shamir et al., 1998: 389). 앞에서 언급한 대로 조직몰입은 조직과의 일체감, 조직에 대한 감정적 애착으로 정의된다. 따라서 변혁적 리더십은 조직몰입 수준을 높일 것으로 예상할 수 있다.

가설 4: 변혁적 리더십은 조직몰입과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

5) 공공봉사동기에 관한 가설

첫째, 변혁적 리더십과 공공봉사동기 간 관계에 관한 가설이다. 변혁적 리더십의 요소 중 이상적 영향력은 부하가 조직의 비전과 목표를 개인적으로 의미 있는 것으로 받아들이도록 만든다(Shamir et al., 1998: 387-388; Wright, Moynihan, & Pandey, 2012: 207-208). 본 연구는 후술하는 대로 공공조직인 중앙행정기관의 공무원을 분석 대상으로 한다. 공공조직의 경우 비전과 목표는 사회에 긍정적 변화를 야기하는 것이다. 앞에서 공공봉사동기는 사회에 긍정적 변화를 야기하는 것을 개인적으로 의미 있다고 생각할 때 생겨나는 동기라고 하였다. 변혁적 리더가 사회에 대한 긍정적 변화 야기라는 공공조직의 비전과 목표를 강조할 때 부하는 이를 개인적으로 의미 또는 가치가 있고 중요한 것으로 받아들이게 될 수 있다. 이는 변혁적 리더십이 공공봉사동기를 진작시킬 수 있음을 시사한다.

참고가설⁵⁾ 1: 변혁적 리더십은 공공봉사동기와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

둘째, 공공봉사동기와 조직몰입 간 관계에 관한 가설이다. 중앙행정기관은 불특정 다수의 국민에게 서비스를 제공하는 것이 기본적인 업무이며 사회전체의 이익을 위해 봉사하는 것이 본질적인 조직목표이다(최낙범, 이수영, 2016: 175). 공공봉사동기가 높은 공무원은 이러한 중앙행정기관의 목표와 가치를 더 잘 수용하고 조직을 위해 노력을 기울일 용의가 더 클 수 있는데, 이는 Mowday et al.(1979: 226)에 따를 때 조직몰입 수준이 높음을 의미한다. 즉 공공봉사동기가 높을수록 중앙행정기관이라는 조직에 대한 조직몰입 수준이 높을 것으로 예상된다.

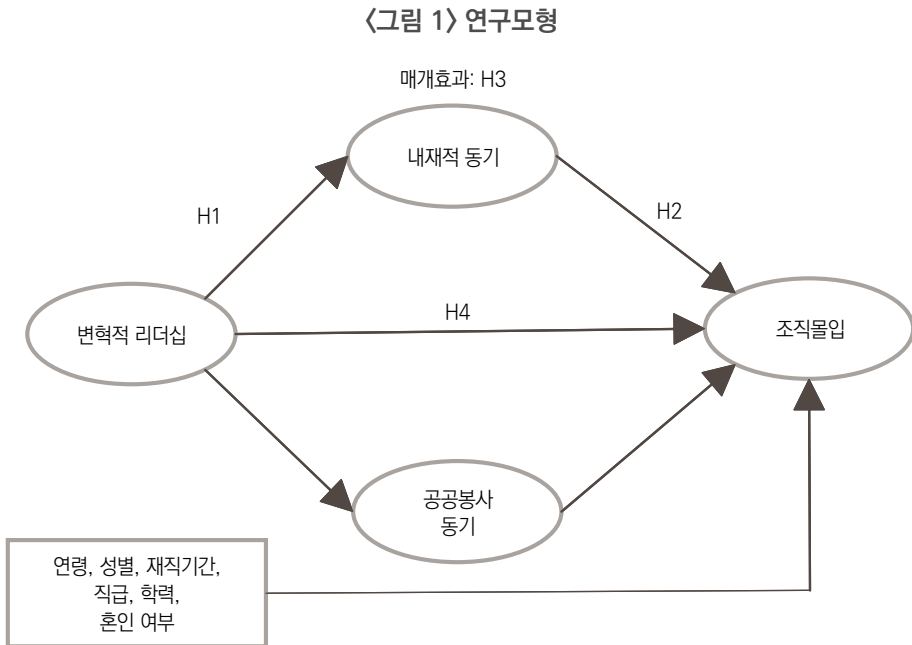
5) 공공봉사동기에 관한 가설들은 본 연구가 검정하려는 가설이 아니기 때문에 참고가설이라고 명명하였다.

참고가설 2: 공공봉사동기는 조직몰입과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

셋째, 변혁적 리더십과 조직몰입 간 관계에서 공공봉사동기의 매개효과에 관한 가설이다. 앞에서 본 대로 공공봉사동기는 동일시 조절 동기에 해당한다. 따라서 공공봉사동기는 자율적 동기의 하나이다. Bono & Judge(2003)에 의하면 자율적 동기는 변혁적 리더십과 조직몰입 간 관계를 매개하므로, 공공봉사동기 또한 변혁적 리더십과 조직몰입 간 관계를 매개할 것으로 예상된다.

참고가설 3: 공공봉사동기는 변혁적 리더십과 조직몰입 간 관계를 매개할 것이다.

이상에서 논의한 가설들을 반영한 연구모형은 <그림 1>과 같다.



6) 세대 간 차이

세대(generation)란 “비슷한 시기에 출생하여 사회적·역사적 사건을 비롯한 시대 특성을 함께 경험하며 유사한 생각과 태도, 문화를 공유하는 집단”(Mannheim, 1952.

정주현 외, 2023: 5에서 재인용)을 말한다. MZ세대⁶⁾는 글로벌화, 저성장 경제, 디지털 사회라는 환경적 공통분모의 영향으로 다양한 공통점을 가지고, MZ세대 내부에서의 차이는 다른 세대와의 차이에 비해 상대적으로 크지 않다(박지성 외, 2022; 박예종 외, 2023). 이를 고려하여 본 연구는 M세대와 Z세대를 구분하지 않고 두 세대를 합친 MZ세대를 분석대상으로 하고자 한다. 그리고 베이비붐 세대와 X세대⁷⁾를 합쳐 기성세대로 분류한다. 이인규(2020: 32)의 연구가 베이비붐 세대와 X세대를 합쳐 기성세대라고 정의하였다.

(1) 변혁적 리더십이 내재적 동기에 미치는 영향의 차이

MZ세대는 자신만의 삶의 방식을 추구하고(예지은, 진현, 2009), 탈권위주의, 낮은 조직 충성도의 특성을 보인다(박지성 외, 2022: 74). 이는 MZ세대가 기성세대보다 자율감 욕구를 더 증시할 것임을 시사한다. 앞에서 언급한 대로 변혁적 리더십은 부하의 행동에 대한 미시적 관리를 하지 않고 부하의 관점을 인정하며 부하에게 선택권을 제공함으로써 자율감 욕구를 충족시킨다. MZ세대는 자율감 욕구를 증시하기 때문에 변혁적 리더십에 반응하는 탄력성이 기성세대보다 클 것으로 예상된다. 다시 말해 MZ세대는 변혁적 리더십을 경험할 때 자율감 욕구의 충족을 기성세대보다 더 크게 느낄 수 있다. 가설 1에서 변혁적 리더십은 자율감 욕구를 충족시켜 내재적 동기를 촉발시킬 것이라고 보았다. MZ세대가 기성세대보다 변혁적 리더십에 탄력적으로 반응하여 자율감 욕구가 충족되는 정도가 더 크다면 변혁적 리더십이 내재적 동기를 촉발시키는 정도 또한 MZ세대가 기성세대보다 더 클 것으로 예상할 수 있다.

가설 5: 변혁적 리더십이 내재적 동기에 미치는 영향의 크기는 MZ세대가 기성세대보다 클 것이다.

(2) 내재적 동기가 조직몰입에 미치는 영향의 차이

서론에서 MZ세대는 내재적 동기가 기성세대의 경우보다 더 중요한 업무동기일 것

6) 연구에 따라 구체적인 연도 구분은 다르지만 일반적으로 M세대는 1980년대 초반부터 1990년대 중반 사이에 출생한 세대를, Z세대는 1990년대 중반 이후에 태어난 세대를 말한다(정주현 외, 2023: 7).

7) 본 연구는 선행연구(Wong et al., 2008; 박혜숙, 2016)에 기초하여 베이비붐 세대를 1945년~1964년 사이에 태어난 세대로, X세대는 1960년대 중반부터 1980년대 초반 사이에 출생한 세대로 보았다.

으로 예상된다고 하였다. 그렇다면 MZ세대는 업무에 흥미를 느낄 때 이러한 업무를 할 기회를 제공하는 조직을 위해 상당한 노력을 기울일 용의가 기성세대보다 더 클 수 있다. 따라서 Mowday et al.(1979)의 조직몰입에 대한 정의에 따를 때, MZ세대는 내재적 동기가 조직몰입에 미치는 영향의 크기가 기성세대보다 더 클 수 있다.

가설 6: 내재적 동기가 조직몰입에 미치는 영향의 크기는 MZ세대가 기성세대보다 클 것이다.

(3) 변혁적 리더십과 조직몰입 간 관계에서 내재적 동기의 매개효과의 차이

MZ세대가 기성세대보다 변혁적 리더십이 내재적 동기에 미치는 영향(A)의 크기가 더 크고(가설 5), 내재적 동기가 조직몰입에 미치는 영향(B)의 크기 또한 더 크다면(가설 6) 변혁적 리더십이 내재적 동기를 매개로 하여 조직몰입에 미치는 영향(A×B)의 크기도 MZ세대가 기성세대보다 더 클 것이다. 이는 변혁적 리더십과 조직몰입 간 관계에서 내재적 동기의 매개효과가 MZ세대에게서 기성세대에서보다 더 크게 나타날 것임을 의미한다.

가설 7: 변혁적 리더십과 조직몰입 간 관계에서 내재적 동기의 매개효과는 MZ세대가 기성세대보다 클 것이다.

(4) 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 직접효과의 차이

앞에서 변혁적 리더십은 조직의 집합적 정체성을 강조하고 다른 조직과의 차별화를 통해 부하가 조직에 더 큰 애착을 가지도록 할 수 있다고 하였다. 기성세대는 조직에 대한 충성도가 높지만(Wong et al., 2008: 879), MZ세대는 개인을 우선시(박지성 외, 2022: 57)한다. 따라서 상사가 변혁적 리더십을 통해 조직의 정체성을 강조하고 다른 조직과의 차별성을 강조할 때 부하가 조직에 대한 애착을 증가시키는 정도는 기성세대 부하가 MZ세대 부하보다 더 클 수 있다. 다시 말해 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향(직접효과)의 크기는 기성세대가 MZ세대보다 더 클 것으로 예상된다.

가설 8: 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향의 크기는 기성세대가 MZ세대보다 클 것이다.

(5) 공공봉사동기에 관한 가설

변혁적 리더가 이상적 영향력을 보일 때 부하는 사회에 대한 긍정적 변화 야기라

는 공공조직의 비전과 목표를 개인적으로 의미 있는 것으로 받아들이게 되어 공공봉사동기가 진작된다고 하였다. 그런데 리더가 이러한 조직의 비전과 목표를 제시할 때 이를 개인적으로 의미 있는 것으로 받아들이는 정도는 세대 간 차이가 날 것인가? MZ세대는 사회적 봉사 또는 희생보다는 개인의 만족과 행복에 상대적으로 무게를 싣는다는 주장(문창웅, 이재연, 2022. 정주현 외, 2023: 21에서 재인용)이 있는가 하면, MZ세대는 세상에 선한 영향력을 미치고 싶어 하는 욕구가 강하다는 주장(박지성 외, 2022: 57)도 있다. 이러한 선행연구의 주장에 따르면 MZ세대가 사회에 대한 긍정적 변화 야기라는 공공조직의 비전과 목표를 접할 때 이를 개인적으로 의미 있는 것으로 받아들이는 정도는 기성세대보다 작을 가능성도 있고 클 가능성도 있다. 즉 변혁적 리더십이 공공봉사동기를 진작시키는 정도가 어느 세대에서 크게 나타날지 단정적으로 말하기 어렵다. 변혁적 리더십이 공공봉사동기에 미치는 영향의 크기가 세대 간 차이가 날지, 그렇지 않을지 또한 분명하지 않다.

한편 정주현 외(2023: 27)는 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 영향의 크기가 X세대와 M세대 간 유의한 차이를 보이지 않았다고 보고하였다. 이러한 실증연구 결과를 고려하면 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 영향의 크기가 세대 간 차이가 날 것이라는 주장을 하기 어렵다.

위에서 변혁적 리더십이 공공봉사동기에 미치는 영향의 크기가 세대 간 차이가 날 것이라고 보기 어렵고, 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 영향의 크기도 세대 간 차이가 날 것이라고 주장하기 어렵다고 하였다. 따라서 변혁적 리더십이 공공봉사동기를 매개로 조직몰입에 미치는 영향의 크기 또한 세대 간 차이가 날 것이라고 보기 어렵다.

이에 본 연구는 공공봉사동기와 관련해서는 직접효과 또는 매개효과가 세대 간 차이가 날 것이라는 가설을 설정하지 않는다.

III. 연구 방법

1. 분석자료 및 분석대상

본 연구의 분석자료는 한국행정연구원의 ‘2021년 공직생활실태조사’ 자료이다.⁸⁾

8) 본 연구는 한국행정연구원에서 생산된 자료를 활용하였으며, 한국행정연구원 연구자료관리

분석대상은 중앙행정기관 공무원 2,092명이다.⁹⁾ 분석대상 2,092명은 기성세대 1,243명과 MZ세대 849명으로 구분된다. 각주 6과 각주 7에서 언급한 세대별 출생 시기에 따르면, 공직생활실태조사 시점인 2021년에 MZ세대는 20대 또는 30대, 기성세대는 40대 또는 50대 이상에 해당한다. 기성세대와 MZ세대에 해당하는 인원 수는 이를 기준으로 산출되었다.

2. 변수의 측정

본 연구는 종속변수인 조직몰입을 Mowday et al.(1979)의 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)에 기초하여 (i) 어떠한 직무라도 수행할 의사, (ii) 조직의 성공을 위해 노력할 용의, (iii) 조직에 대한 소속감, (iv) 개인의 가치와 조직 가치의 일치 정도를 묻는 네 설문항목으로 측정하였다.¹⁰⁾

다음으로 독립변수인 변혁적 리더십은 <표 1>의 네 설문항목으로 측정하였다. 변혁적 리더십의 행동 유형 중 (i) 이상적 영향력은 ‘나의 상급자는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다’의 항목으로, (ii) 개별적 배려는 ‘나의 상급자는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다’, ‘나의 상급자는 나 자신이 스스로 개발해 나가도록 도와준다’의 항목으로, (iii) 지적 자극은 ‘나의 상급자는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다’의 항목으로 측정하였다.

그리고 매개변수인 내재적 동기는 (i) ‘나는 담당업무에 흥미가 있다’, (ii) ‘나는 업무를 수행하면서 성취감을 느낀다’의 두 설문항목으로 측정하였다. 내재적 동기는 업무에서 즐거움, 흥미, 개인적인 도전을 추구할 때 생겨난다(Amabile, 1993: 186). 내재적 동기는 새로움과 도전을 추구하는 성향, 자신의 역량(capacity)을 확장하거나 발휘하려는 성향으로 정의되기도 한다(Ryan & Deci, 2000b: 70). 위 (i) 항목은 내재적 동기를 측정하기 위해 일반적으로 사용되는 항목이다(예: Gagne et al., 2015). (ii) 항

규칙에 의거 사용허가를 받았다.

9) 2021년 공직생활실태조사는 중앙행정기관 공무원과 광역자치단체 공무원을 조사대상으로 하였다. 그런데 본 연구가 중앙행정기관 공무원만을 분석대상으로 한 이유는 중앙행정기관과 광역자치단체는 특성(예: 기획 업무와 집행 업무의 비중)의 차이가 있어 이를 합쳐서 분석하는 것은 바람직하지 않다고 판단했기 때문이다.

10) 각 설문항목의 측정에는 5점 리커트 척도가 사용되었다(1점=전혀 그렇지 않다, 5점=매우 그렇다). 이하에서 언급하는 변혁적 리더십, 내재적 동기, 공공봉사동기의 경우에도 각 설문항목이 5점 리커트 척도로 측정되었다.

목의 업무수행 성취감은 개인적인 도전의 추구, 역량의 확장 또는 발휘를 통해 얻게 되는 감정이므로 (ii) 항목을 통해 내재적 동기의 수준을 가늠할 수 있다. 업무수행 성취감은 Cho & Perry(2012)의 연구에서 내재적 동기를 측정하기 위해 사용된 바 있다. 또 다른 매개변수인 공공봉사동기는 <표 1>의 다섯 설문항목으로 측정하였다. Alonso & Lewis(2001), Coursey et al.(2012), 서귀분, 최도림(2022), 장수민(2023), 진윤희(2021) 등의 연구가 이러한 방법으로 공공봉사동기를 측정하였다.

통제변수로는 연령, 성별, 재직기간, 직급, 학력, 혼인 여부를 사용하였다(<표 1> 참조). 이는 이하영(2017), 전소희, 강혜진(2023), Meyer et al.(2002) 등을 참고한 것이다.

<표 1> 변수의 측정

구분	변수	측정	
종속 변수	조직 몰입	commit1	나는 이 조직에 남기 위하여 어떠한 직무라도 수행할 용의가 있다.
		commit2	나는 조직의 성공을 위해 열심히 노력할 용의가 있다.
		commit3	나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다.
		commit4	우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 일치한다.
독립 변수	변혁적 리더십	leader1	나의 상급자는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다.
		leader2	나의 상급자는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다.
		leader3	나의 상급자는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다.
		leader4	나의 상급자는 나 자신이 스스로 개발해 나가도록 도와준다.
매개 변수	내재적 동기	intrinsic1	나는 담당업무에 흥미가 있다.
		intrinsic2	나는 업무를 수행하면서 성취감을 느낀다.
	공공 봉사 동기	public1	국가와 국민을 위한 봉사는 나에게 매우 중요하다.
		public2	비록 웃음거리가 된다고 하더라도 나는 다른 사람들의 권리를 옹호하기 위해 나설 용의가 있다.
		public3	나에게는 사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다.
		public4	나는 사회의 선(善)을 위해서라면 스스로 매우 큰 희생을 감수할 마음의 준비가 되어 있다.
		public5	나는 일상생활을 통해 우리가 얼마나 서로 의존적인 존재인지를 늘 되새기고 있다.
통제 변수	연령	20대=0, 30대=1, 40대=2, 50대 이상=3	
	성별	남성=0, 여성=1	
	재직기간	5년 이하=0, 6~10년=1, 11~15년=2, 16~20년=3, 21~25년=4, 26년 이상=5	
	직급	8~9급=0, 6~7급=1, 5급=2, 1~4급=3	
	학력	고졸 이하=0, 전문대학 졸업=1, 대학(4년제) 졸업=2, 대학원 석사 졸업=3, 대학원 박사 졸업=4	
	혼인 여부	배우자 없음=0, 배우자 있음=1	

3. 분석방법

본 연구는 가설 검정을 위해 구조방정식 모형을 사용한다. 분석은 다음과 같은 순서로 한다. 첫째, 기술통계를 살펴보고 측정변수의 평균값이 기성세대와 MZ세대 간에 통계적으로 유의한 차이가 있는지를 분석한다. 둘째, 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 통해 측정모형의 적합도, 타당도, 신뢰도를 평가한다. 셋째, 구조모형의 적합도를 평가한 후 잠재변수 간 경로계수를 추정하여 가설 1~가설 4를 검정한다. 넷째, 다집단(multiple-group) 구조방정식 모형 분석을 통해 경로계수의 세대 간 차이에 관한 가설 5~가설 8을 검정한다. 한편 본 연구는 분석을 위한 통계 패키지로 STATA 18을 사용하였다.

IV. 분석 결과

1. 기술통계

본 연구에서 사용된 변수들의 기술통계와 세대 간 평균차이분석(t검정) 결과를 <표 2>에 제시하였다. 세대 간 평균차이분석 결과를 보면, 조직몰입의 경우 모든 측정변수에서 기성세대의 평균이 MZ세대의 평균보다 컸으며 그 차이는 통계적으로 유의하였다. 내재적 동기와 공공봉사동기의 경우도 마찬가지였다. 그러나 변혁적 리더십은 기성세대의 평균과 MZ세대의 평균 사이에 통계적으로 유의한 차이가 없었다.

본 연구는 구조방정식 모형을 최대우도법(maximum likelihood)으로 추정한다. 최대우도법은 “원칙적으로 다변량 정규성(multivariate normality)을 만족시키는 큰 표본에 기반한 방법”(김수영, 2016: 36)이고 다변량 정규성은 각 변수의 단변량 정규성을 조사하는 것만으로 확인할 수 있다(Kline, 2011. 김영, 2016: 41에서 재인용). 본 연구가 사용하는 데이터의 표본크기($n=2,092$)는 충분히 크고(large enough), 각 측정변수의 왜도의 절대값($0.001\sim0.65$)이 3을 넘지 않으며 첨도의 절대값($1.05\sim5.95$)이 10을 넘지 않아(<표 2> 참조) 단변량 정규성 조건이 만족되는 것으로 판단된다. 한편 각 측정변수들의 분산팽창지수(Variance Inflation Factor: VIF)는 $1.58\sim3.73$ 으로(<표 2>에 제시하지는 않았음) 모두 10보다 작아 다중공선성 문제가 없는 것으로 판단하였다.

〈표 2〉 기술통계

구분	잠재 변수	측정 변수	최소	최대	왜도	첨도	평균(표준편차)			
							전체 (n=2,092)	기성세대 (n=1,243)	MZ세대 (n=849)	t검정 (p 값) ^{a)}
종속	조직 몰입	commit1	1	5	0.001	2.66	2.86 (0.95)	3.03 (0.90)	2.61 (0.98)	0.000
		commit2	1	5	-0.59	3.69	3.49 (0.82)	3.59 (0.76)	3.34 (0.87)	0.000
		commit3	1	5	-0.36	3.11	3.30 (0.91)	3.43 (0.86)	3.12 (0.96)	0.000
		commit4	1	5	-0.14	3.29	3.16 (0.85)	3.25 (0.82)	3.02 (0.89)	0.000
독립	변혁적 리더십	leader1	1	5	-0.14	3.04	3.20 (0.88)	3.19 (0.86)	3.20 (0.90)	0.793
		leader2	1	5	-0.26	3.05	3.28 (0.89)	3.27 (0.88)	3.30 (0.92)	0.525
		leader3	1	5	-0.35	3.09	3.37 (0.90)	3.35 (0.88)	3.41 (0.93)	0.105
		leader4	1	5	-0.25	3.10	3.29 (0.87)	3.28 (0.83)	3.30 (0.92)	0.747
매개	내재적 동기	intrinsic1	1	5	-0.55	3.53	3.44 (0.85)	3.56 (0.77)	3.27 (0.93)	0.000
		intrinsic2	1	5	-0.50	3.41	3.52 (0.85)	3.63 (0.78)	3.36 (0.93)	0.000
	공공 봉사 동기	public1	1	5	-0.34	3.24	3.56 (0.84)	3.69 (0.77)	3.36 (0.90)	0.000
		public2	1	5	-0.16	3.00	3.27 (0.84)	3.35 (0.78)	3.16 (0.90)	0.000
		public3	1	5	-0.21	3.08	3.34 (0.84)	3.45 (0.78)	3.18 (0.91)	0.000
		public4	1	5	-0.09	2.94	3.09 (0.91)	3.24 (0.84)	2.88 (0.98)	0.000
통제	-	연령	0	3	-0.16	2.25	1.70 (0.89)	2.34 (0.47)	0.77 (0.42)	0.000
	-	성별	0	1	0.23	1.05	0.44 (0.50)	0.39 (0.49)	0.52 (0.50)	0.000
	-	재직기간	0	5	0.41	1.94	2.02 (1.70)	3.00 (1.46)	0.58 (0.70)	0.000
	-	직급	0	3	0.39	2.96	1.34 (0.74)	1.53 (0.73)	1.06 (0.66)	0.000
	-	학력	0	4	-0.29	5.95	2.12 (0.67)	2.20 (0.72)	2.00 (0.58)	0.000
	-	혼인 여부	0	1	-0.65	1.42	0.65 (0.48)	0.86 (0.35)	0.36 (0.48)	0.000

a) 기성세대 평균과 MZ세대 평균 간 차이에 대한 t검정의 p 값임

2. 측정모형의 분석 결과

측정모형이 자료에 부합하는지를 평가하기 위해 Kline(2011), 김수영(2016: 171-172)을 따라 χ^2 검정, CFI(Comparative Fit Index), RMSEA(Root Mean Squared Error of Approximation), SRMR(Standardized Root Mean squared Residual) 지수를 확인하였다. χ^2 검정 결과($\chi^2=563.69$, 자유도=84, $p=0.000$), '모형이 자료에 부합한다'는 귀무가설이 기각되었다. 그러나 χ^2 검정은 표본크기가 클 경우 귀무가설을 과도하게 기각하는 경향이 있는데(김수영, 2016: 161), 본 연구의 표본크기($n=2,092$)가 커 귀무가설이 기각되었을 수 있다. 여타 적합도 지수를 확인한 결과, CFI(=0.976), RMSEA(=0.052), SRMR(=0.034) 모두 수용기준¹¹⁾을 충족하였다. 어떤 적합도 평가 방법도 절대적인 것은 존재하지 않기 때문에 다양한 방법으로 모형을 평가해서 종합적으로 모형이 자료에 부합하는지 여부를 결정해야 한다(김수영, 2016: 171). 적합도 지수를 종합적으로 볼 때, 본 연구의 측정모형은 자료에 부합하는 것으로 판단하였다.

다음으로 수렴타당도(convergent validity)를 평가하기 위해 확인적 요인분석의 표준화 적재량과 AVE(Average Variance Extracted, 평균분산추출)를 살펴보았다. <표 3>에서 보는 대로 모든 측정변수들의 표준화된 요인적재량(factor loading)이 통계적으로 유의하고, 조직몰입의 1개 측정변수(commit1), 공공봉사동기의 1개 측정변수(public5)를 제외한 모든 측정변수들의 표준화 적재량이 0.7 이상(Kline, 2011)이었다. 그리고 각 잠재변수의 AVE는 모두 0.5 이상으로 나타났다. 따라서 수렴타당도가 확보된 것으로 평가하였다. 한편 잠재변수 간의 상관계수는 0.339에서 0.704 사이에 있어(별도의 표로 제시하지는 않았음) 모두 0.9보다 작고(Kline, 2011), 각 잠재변수의 AVE가 다른 잠재변수와의 상관계수의 제곱값보다 크게 나타나(<표 4> 참조) 판별타당도(discriminant validity) 역시 확보된 것으로 판단된다.

마지막으로 신뢰도를 평가하기 위해 Cronbach's α 값을 확인하였다. <표 3>에서 보듯이 모든 잠재변수의 Cronbach's α 값이 0.7 이상으로 나타나 Nunnally(1978)가 제시한 기준에 따를 때 신뢰할 만한(reliable) 수준의 신뢰도를 가지는 것으로 확인되었다.

11) CFI는 0.90 이상인 경우 적합한 모형으로 간주된다(강현철, 2019: 111; 심준섭, 2013: 214). RMSEA는 0.05 이하이면 매우 좋은 적합도(close fit)를, 0.05~0.08이면 괜찮은 적합도(fair fit)를 나타내는 것으로 간주된다(김수영, 2016: 168; 심준섭, 2013: 216). SRMR은 0.10보다 작을 때 양호한 것으로 간주된다(Kline, 2010: 200).

〈표 3〉 확인적 요인분석 결과

구분	잠재 변수	측정변수	비표준화 적재량		표준화 적재량		AVE	Cronbach's α
				표준오차		표준오차		
종속	조직 몰입	commit1	1.000	-	0.645***	0.014	0.603	0.852
		commit2	1.045***	0.035	0.785***	0.010		
		commit3	1.270***	0.041	0.852***	0.008		
		commit4	1.121***	0.037	0.807***	0.010		
독립	변혁적 리더십	leader1	1.000	-	0.841***	0.007	0.759	0.926
		leader2	1.095***	0.020	0.902***	0.006		
		leader3	1.082***	0.021	0.885***	0.006		
		leader4	1.006***	0.021	0.854***	0.007		
매개	내재적 동기	intrinsic1	1.000	-	0.839***	0.011	0.735	0.847
		intrinsic2	1.042***	0.028	0.875***	0.010		
	공공 봉사 동기	public1	1.000	-	0.778***	0.010	0.600	0.880
		public2	1.014***	0.027	0.790***	0.010		
		public3	1.076***	0.027	0.835***	0.009		
		public4	1.101***	0.030	0.790***	0.010		
		public5	0.839***	0.027	0.672***	0.013		

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

$\chi^2=563.69(df=84, p=0.000)$, CFI=0.976, RMSEA=0.052, SRMR=0.034

〈표 4〉 판별타당도의 확인

구분	조직몰입	변혁적 리더십	내재적 동기	공공봉사동기
조직몰입	0.603			
변혁적 리더십	0.211	0.759		
내재적 동기	0.496	0.198	0.735	
공공봉사동기	0.387	0.115	0.277	0.600

주1: 대각원소는 해당 잠재변수의 AVE(Average Variance Extracted)임

주2: 비대각원소는 두 잠재변수 간 상관계수의 제곱값임

3. 구조모형의 분석 결과

구조모형의 적합도를 평가한 결과, χ^2 검정 시 $\chi^2=1,407.14$, 자유도=163, $p=0.000$ 으로 '모형이 자료에 부합한다'는 귀무가설이 기각되었으나 CFI는 0.939, RMSEA는 0.060, SRMR은 0.093으로 이들 적합도 지수는 모두 위에서 언급한 수용기준을 충족하였다. 이에 여러 적합도 지수를 종합적으로 보아 본 연구의 구조모형은 자료에 부합하

는 것으로 판단하였다.

1) 직접효과에 관한 가설 검정 결과

변혁적 리더십이 내재적 동기에 미치는 영향의 경로계수는 비표준화 계수(B)가 0.448이고 유의수준 0.1%에서 통계적으로 유의하였다($p=0.000$)(〈표 5〉 참조). 따라서 가설 1은 데이터에 의해 지지되었다. 내재적 동기가 조직몰입에 미치는 영향의 경로계수는 $B=0.402$ 로서 유의수준 0.1%에서 통계적으로 유의하였다($p=0.000$). 따라서 가설 2 또한 지지되었다. 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향(직접효과)의 경로계수는 $B=0.111$ 로서 유의수준 0.1%에서 통계적으로 유의하였다($p=0.000$). 따라서 가설 4 또한 지지되었다.

〈표 5〉 직접효과 분석결과

가설	경로				비표준화 계수	표준화 계수	가설 채택 여부
가설 1	변혁적 리더십	→	내재적 동기	추정치	0.448***	0.456***	채택
				표준오차	0.024	0.020	
				$\rho_{\beta^{(a)}}$	0.000	0.000	
가설 2	내재적 동기	→	조직 몰입	추정치	0.402***	0.496***	채택
				표준오차	0.023	0.023	
				$\rho_{\beta^{(a)}}$	0.000	0.000	
가설 4	변혁적 리더십	→	조직 몰입	추정치	0.111***	0.138***	채택
				표준오차	0.018	0.022	
				$\rho_{\beta^{(a)}}$	0.000	0.000	
참고가설 1	변혁적 리더십	→	공공봉사 동기	추정치	0.310***	0.352***	채택
				표준오차	0.021	0.021	
				$\rho_{\beta^{(a)}}$	0.000	0.000	
참고가설 2	공공봉사 동기	→	조직 몰입	추정치	0.321***	0.355***	채택
				표준오차	0.023	0.022	
				$\rho_{\beta^{(a)}}$	0.000	0.000	
통제변수	연령	→	조직몰입	추정치	0.042*	0.064*	
				표준오차	0.021	0.032	
				$\rho_{\beta^{(b)}}$	0.048	0.048	
	성별	→	조직몰입	추정치	-0.056*	-0.047*	
				표준오차	0.022	0.019	
				$\rho_{\beta^{(b)}}$	0.012	0.012	

	재직기간 → 조직몰입	추정치	0.030**	0.087**	
		표준오차	0.011	0.031	
		$\rho_{\text{값}}^{(b)}$	0.006	0.006	
	직급 → 조직몰입	추정치	-0.055**	-0.069**	
		표준오차	0.016	0.020	
		$\rho_{\text{값}}^{(b)}$	0.001	0.001	
	학력 → 조직몰입	추정치	-0.002	-0.002	
		표준오차	0.017	0.019	
		$\rho_{\text{값}}^{(b)}$	0.902	0.902	
	혼인 여부 → 조직몰입	추정치	-0.025	-0.020	
		표준오차	0.026	0.021	
		$\rho_{\text{값}}^{(b)}$	0.345	0.344	

a) 단측검정(one-tailed test)에 대한 $\rho_{\text{값}}$ 임

b) 양측검정(two-tailed test)에 대한 $\rho_{\text{값}}$ 임

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

2) 매개효과에 관한 가설 검정 결과

변혁적 리더십과 조직몰입 간 관계에서 내재적 동기의 매개효과는 $B=0.180$ 으로서 유의수준 0.1%에서 통계적으로 유의하였다($p=0.000$)(〈표 6〉 참조). 따라서 가설 3은 지지되었다. 한편 변혁적 리더십과 조직몰입 간 관계에서 공공봉사동기의 매개효과는 $B=0.100$ 으로서 유의수준 0.1%에서 통계적으로 유의하였다($p=0.000$).

〈표 6〉 매개효과 분석결과

가설	경로				비표준화 계수	표준화 계수	가설채택 여부
가설 3	변혁적 리더십 → 내재적 동기 → 조직몰입			추정치	0.180***	0.226***	채택
				표준오차	0.014	0.015	
				$\rho_{\text{값}}^{(a)}$	0.000	0.000	
참고가설 3	변혁적 리더십 → 공공봉사 동기 → 조직몰입			추정치	0.100***	0.125***	채택
				표준오차	0.009	0.011	
				$\rho_{\text{값}}^{(a)}$	0.000	0.000	

a) 단측검정(one-tailed test)에 대한 $\rho_{\text{값}}$ 임

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

4. 다집단 구조방정식 모형의 분석 결과¹²⁾

1) 직접효과의 세대 간 차이에 관한 가설 검정 결과

변혁적 리더십이 내재적 동기에 미치는 영향의 크기는 기성세대가 0.371($p=0.000$), MZ세대가 0.550($p=0.000$)으로서 MZ세대가 기성세대보다 유의수준 0.1%에서 통계적으로 유의하게 더 큰 것으로 나타났다($p=0.000$)(〈표 7〉 참조). 따라서 가설 5는 지지되었다. 그러나 내재적 동기가 조직몰입에 미치는 영향의 크기는 기성세대가 0.384($p=0.000$), MZ세대가 0.446($p=0.000$)이었으며, MZ세대가 기성세대보다 유의수준 5%에서 통계적으로 유의하게 더 크다고 할 수 없었다($p=0.069$). 따라서 가설 6은 지지되지 않았다.

한편 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향은 기성세대에서는 그 크기가 0.152이고 유의수준 0.1%에서 통계적으로 유의($p=0.000$)하였지만 MZ세대에서는 그 크기가 0.037이고 유의수준 5%에서 통계적으로 유의하지 않았다($p=0.120$). 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향의 크기는 기성세대가 MZ세대보다 유의수준 1%에서 통계적으로 유의하게 더 큰 것으로 나타났다($p=0.001$). 따라서 가설 8은 지지되었다.

변혁적 리더십이 공공봉사동기에 미치는 영향의 크기와 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 영향의 크기는 기성세대와 MZ세대 간 통계적으로 유의한 차이가 없었다.

〈표 7〉 직접효과의 세대 간 차이 분석결과

가설	경로		기성세대	MZ세대	세대 간 차이	가설채택 여부
가설 5	변혁적 리더십 → 내재적 동기	추정계수	0.371*** (A)	0.550*** (B)	0.179*** (B-A)	채택
		표준오차	0.028	0.039	0.047	
		p 값	0.000 ^{a)}	0.000 ^{a)}	0.000 ^{a)}	

12) 다집단 구조방정식 모형 분석은 ① 측정동일성 점검, ② 경로동일성 점검을 한 후, ③ 잠재변수 간 경로계수를 집단별로 추정하고 이러한 경로계수가 두 집단 간 유의한 차이를 보이는지 검증하는 순서로 실시하였다. ① 측정동일성 점검 결과, 구조방정식 모형의 형태동일성(configural invariance), 측정단위동일성(metric invariance), 절편동일성(scalar invariance)이 성립함을 확인하였다. ② 경로동일성 점검 결과, 변혁적 리더십 → 내재적 동기 경로, 변혁적 리더십 → 조직몰입 경로는 경로계수가 두 집단 간 통계적으로 유의한 차이를 보인 반면, 그 밖의 잠재변수 간 경로는 경로계수가 두 집단 간 유의한 차이를 보이지 않았다. 이하에서 ③에 대한 분석 결과를 제시한다.

가설 6	내재적 동기 → 조직 몰입	추정계수	0.384*** (A)	0.446*** (B)	0.061 (B-A)	기각
		표준오차	0.028	0.035	0.041	
		p값	0.000 ^{a)}	0.000 ^{a)}	0.069 ^{a)}	
가설 8	변혁적 리더십 → 조직 몰입	추정계수	0.152*** (A)	0.037 (B)	0.115** (A-B)	채택
		표준오차	0.022	0.031	0.038	
		p값	0.000 ^{a)}	0.120 ^{a)}	0.001 ^{a)}	
-	변혁적 리더십 → 공공봉사 동기	추정계수	0.294*** (A)	0.338*** (B)	-0.043 (A-B)	
		표준오차	0.025	0.036	0.043	
		p값	0.000 ^{a)}	0.000 ^{a)}	0.316 ^{b)}	
-	공공봉사 동기 → 조직 몰입	추정계수	0.347*** (A)	0.292*** (B)	0.054 (A-B)	
		표준오차	0.030	0.031	0.041	
		p값	0.000 ^{a)}	0.000 ^{a)}	0.181 ^{b)}	
통제 변수	연령 → 조직몰입	추정계수	0.067* (A)	0.029 (B)	0.038 (A-B)	
		표준오차	0.030	0.049	0.055	
		p값	0.024 ^{b)}	0.547 ^{b)}	0.486 ^{b)}	
	성별 → 조직몰입	추정계수	-0.049 (A)	-0.057 (B)	0.008 (A-B)	
		표준오차	0.027	0.036	0.044	
		p값	0.071 ^{b)}	0.112 ^{b)}	0.858 ^{b)}	
	재직기간 → 조직몰입	추정계수	0.017 (A)	0.049 (B)	-0.032 (A-B)	
		표준오차	0.012	0.030	0.032	
		p값	0.134 ^{b)}	0.096 ^{b)}	0.317 ^{b)}	
	직급 → 조직몰입	추정계수	-0.019 (A)	-0.122*** (B)	0.103** (A-B)	
		표준오차	0.020	0.028	0.034	
		p값	0.338 ^{b)}	0.000 ^{b)}	0.003 ^{b)}	
	학력 → 조직몰입	추정계수	-0.025 (A)	0.050 (B)	-0.076* (A-B)	
		표준오차	0.018	0.030	0.032	
		p값	0.166 ^{b)}	0.096 ^{b)}	0.020 ^{b)}	
	혼인 여부 → 조직몰입	추정계수	-0.031 (A)	-0.027 (B)	-0.003 (A-B)	
		표준오차	0.035	0.042	0.055	
		p값	0.386 ^{b)}	0.520 ^{b)}	0.952 ^{b)}	

주1: 위 표에서 추정계수는 비표준화 계수에 대한 추정치임

주2: a) 단측검정(one-tailed test)에 대한 p값임

b) 양측검정(two-tailed test)에 대한 p값임

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

2) 매개효과의 세대 간 차이에 관한 가설 검정 결과

〈표 8〉에서 보는 대로 변혁적 리더십과 조직몰입 간 관계에서 내재적 동기의 매개효과는 기성세대의 경우 0.143($p=0.000$), MZ세대의 경우 0.245($p=0.000$)로서 MZ세대가 기성세대보다 유의수준 0.1%에서 통계적으로 유의하게 더 큰 것으로 나타났다($p=0.000$). 따라서 가설 7은 지지되었다. 한편 변혁적 리더십과 조직몰입 간 관계에서 공공봉사동기의 매개효과는 기성세대에서 0.102($p=0.000$), MZ세대에서 0.099($p=0.000$)였으며 그 차이는 유의수준 5%에서 통계적으로 유의하지 않았다($p=0.857$).

〈표 8〉 매개효과의 세대 간 차이 분석결과

가설	경로		기성세대	MZ세대	세대 간 차이	가설채택 여부
가설 7	변혁적 리더십 → 내재적 동기 → 조직 몰입	추정계수	0.143*** (A)	0.245*** (B)	0.103*** (B-A)	채택
		표준오차	0.015	0.025	0.028	
		p 값	0.000 ^{a)}	0.000 ^{a)}	0.000 ^{a)}	
-	변혁적 리더십 → 공공봉사 동기 → 조직 몰입	추정계수	0.102*** (A)	0.099*** (B)	0.003 (A-B)	
		표준오차	0.012	0.015	0.019	
		p 값	0.000 ^{a)}	0.000 ^{a)}	0.857 ^{b)}	

주1: 위 표에서 추정계수는 비표준화 계수에 대한 추정치임

주2: a) 단측검정(one-tailed test)에 대한 p 값임

b) 양측검정(two-tailed test)에 대한 p 값임

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

V. 토 론

1. 분석 결과의 해석

1) 변혁적 리더십이 조직몰입에 영향을 미치는 경로

본 연구는 변혁적 리더십이 조직몰입에 영향을 미치는 경로에는 직접 영향을 미치는 경로, 공공봉사동기를 매개로 영향을 미치는 경로뿐만 아니라 내재적 동기를 매개로 영향을 미치는 경로 또한 존재함을 발견하였다. 내재적 동기의 매개효과의 존재는

자기결정이론으로 설명할 수 있다. 자기결정이론은 사회환경이 직무태도에 영향을 미칠 때 자율적 동기가 매개역할을 한다고 주장한다. 내재적 동기는 자율적 동기의 하나이다. 변혁적 리더십(사회환경)이 조직몰입(직무태도)에 영향을 미칠 때 내재적 동기가 매개역할을 한다는 점이 본 연구 결과 확인되었는데 이는 자기결정이론의 주장을 뒷받침하는 결과이다.

2) 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향의 세대 간 차이

(1) 내재적 동기의 매개효과의 세대 간 차이: 조절된 매개효과

변혁적 리더십과 조직몰입 간 관계에서 내재적 동기의 매개효과의 크기는 MZ세대가 기성세대보다 더 큰 것으로 나타났다. 그 이유는 변혁적 리더십이 내재적 동기에 미치는 영향이 MZ세대가 기성세대보다 크기 때문이다. 가설 5에서 예상한 대로 자율감 욕구를 중시하는 MZ세대는 기성세대보다 변혁적 리더십에 더 탄력적으로 반응하고 그 결과 내재적 동기가 진작되는 정도가 더 크게 나타난 것으로 해석할 수 있다.

반면 내재적 동기가 조직몰입에 미치는 영향은 MZ세대가 기성세대보다 크다고 할 수 없었다. MZ세대가 흥미라는 요소를 중시하기 때문에 업무에서 흥미를 느낄 때 이러한 업무를 할 기회를 제공하는 조직을 위해 상당한 노력을 기울일 용의가 기성세대보다 더 클 것이라고 예상(가설 6 참조)하였지만, 이러한 예상은 데이터에 의해 지지되지 않았다. MZ세대는 조직과는 일종의 계약관계라는 인식이 강하고 일과 삶의 균형을 중시(박지성 외, 2022: 57)하기 때문에 업무에서 흥미를 느끼더라도 조직 또는 일을 위해 더 많은 노력을 기울이는 데에는 제한을 두었을 수 있다. 이로 인해 내재적 동기가 조직몰입을 야기하는 정도는 MZ세대가 기성세대보다 통계적으로 유의하게 큰 차이를 보이지 않은 것으로 해석할 수 있다.

변혁적 리더십과 조직몰입 간 관계에서 내재적 동기의 매개효과의 크기가 세대 간에 차이가 난다는 것은 매개효과가 세대 변수에 의해 조절되는 '조절된 매개효과(moderated mediation effect)'가 나타났음을 의미한다. 위에서 본 대로 변혁적 리더십 → 내재적 동기 → 조직몰입의 경로에서 앞의 경로는 세대 변수에 의해 효과가 조절되는 반면, 뒤의 경로는 그렇지 않았다. '조절된 매개효과'가 나타난 것은, 다시 말해 매개효과가 조절된 것은 앞의 경로에서의 효과가 조절되었기 때문이었다.

본 연구는 변혁적 리더십과 조직몰입 간 관계에서 내재적 동기가 '매개효과'를 나

타내고 이러한 매개효과의 크기가 세대에 따라 다르다고 주장하였다. 그런데 변혁적 리더십과 조직몰입 간 관계에서 내재적 동기가 ‘조절효과’를 나타내고 이러한 조절효과의 크기가 세대에 따라 다르다고 볼 수 있지는 않은지 생각해 볼 필요가 있다. 변혁적 리더십 - 내재적 동기 - 조직몰입의 관계에서 내재적 동기를 조절변수로 볼 수 있려면 변혁적 리더십이 내재적 동기에 영향을 미치지 않아야 한다(고길곤, 2021: 112). 그런데 본 연구의 분석 결과, 변혁적 리더십은 내재적 동기에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(〈표 5〉 참조). 따라서 내재적 동기를 조절변수로 보기는 어렵다. 즉 변혁적 리더십과 조직몰입 간 관계에서 내재적 동기가 조절효과를 나타낸다고 보기 어렵고, 따라서 조절효과의 크기가 세대에 따라 다른 것으로 보기는 어렵다고 생각한다.

(2) 직접효과의 세대 간 차이: 조절효과

변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 직접효과는 기성세대에서는 통계적으로 유의하였지만, MZ세대에서는 그렇지 않았다. MZ세대에서 효과가 유의하지 않은 것은 MZ세대가 집단의 가치보다는 개인을 우선시하고 끈끈한 관계보다는 느슨한 연대를 추구(박지성 외, 2022: 57)하기 때문인 것으로 해석할 수 있다. 그리고 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 직접효과의 크기는 기성세대가 MZ세대보다 통계적으로 유의하게 큰 것으로 나타났다. 즉 직접효과의 크기가 세대 변수에 의해 조절되었다.¹³⁾

(3) 공공봉사동기의 매개효과의 세대 간 차이

한편 공공봉사동기의 매개효과는 기성세대와 MZ세대 간 통계적으로 유의한 차이가 나지 않았다. 그 이유는 변혁적 리더십이 공공봉사동기를 진작시키는 정도가 세대 간 차이가 없고, 공공봉사동기가 조직몰입을 야기하는 정도 또한 세대 간 차이가 없기 때문이었다. 공공봉사동기의 경우 직접효과와 매개효과가 모두 세대 간 차이가 나지 않은 것인데, 이는 본 연구의 예상에 부합하는 결과이다.

13) 변혁적 리더십-세대-조직몰입의 관계에서 세대 변수는 변혁적 리더십에 의해 영향을 받지 않는 변수이므로 조절변수로 볼 수 있다.

2. 실천적 함의

먼저 본 연구는 변혁적 리더십이 MZ세대 공무원의 조직몰입 수준을 높이는 효과적인 수단이 될 수 있다는 실천적 함의를 제시한다. 서론에서 언급한 대로 공무원의 이직과 조용한 사직이 특히 젊은 세대를 중심으로 증가하고 있다. <표 2>의 기술통계에서 본 대로 MZ세대 공무원의 조직몰입 수준은 기성세대 공무원의 조직몰입 수준보다 낮다. 이러한 점들을 고려할 때 MZ세대 공무원의 조직몰입 수준 제고에 더 많은 관심이 요청된다. MZ세대 공무원의 조직몰입 수준을 높이고 이들의 이직과 조용한 사직 행태를 감소시키는 데 변혁적 리더십이 한 수단이 될 수 있다.

다음으로 본 연구는 관리자가 변혁적 리더십의 개별적 배려 요소에 관심을 가질 필요가 있다는 실천적 함의를 제시한다. 왜냐하면 변혁적 리더십의 개별적 배려 요소는 부하의 자율감 욕구를 충족시켜 내재적 동기를 진작시키고, 이러한 내재적 동기를 매개로 하여 부하의 조직몰입 수준을 높이는 것으로 나타났기 때문이다. 본 연구의 분석결과에 기초하여 조직은 관리자가 변혁적 리더십의 개별적 배려 요소에 각별한 관심을 가지도록 권장하고 지원할 수 있다. 구체적으로 조직은 변혁적 리더십의 개별적 배려 역량을 함양하는 교육훈련 프로그램을 운영할 수 있다. 예컨대 국가공무원인재개발원의 ‘관리자 대상 소통역량 향상 과정’에 변혁적 리더십의 개별적 배려 역량 함양 프로그램을 추가할 수 있다. 관리자가 모의 상황에서 부하의 성장과 발전을 위해 지도와 조언을 하는 훈련, 과업 수행 시 부하들에게 선택권을 부여하는 훈련 등을 하는 내용으로 이 프로그램을 설계할 수 있을 것이다.

VI. 결론

본 연구는 상사의 변혁적 리더십이 부하의 조직몰입에 영향을 미칠 때 부하의 내재적 동기가 매개역할을 한다는 점을 발견하였다. 그리고 변혁적 리더십과 조직몰입 간 관계에서 내재적 동기의 매개효과는 MZ세대에서 기성세대에서보다 더 크게 나타난다는 점을 밝혔다. 아울러 내재적 동기의 매개효과의 크기가 세대 간 차이를 보이는 이유는 변혁적 리더십 → 내재적 동기 → 조직몰입의 경로에서 앞의 경로의 효과의 크기가 세대에 따라 다르기 때문임을 발견하였다.

본 연구의 의의는 다음과 같다. 첫째, 변혁적 리더십이 조직몰입에 영향을 미치는 경로에는 ‘내재적 동기’를 매개로 하는 경로가 있음을 밝혔다. 선행연구는 변혁적 리더십이 조직몰입에 직접 영향을 미치는 경로, 공공봉사동기를 매개로 영향을 미치는 경로를 다루어왔는데, 본 연구는 내재적 동기를 매개로 영향을 미치는 경로가 존재함을 보였다. 본 연구는 자기결정이론에 기초하여 내재적 동기가 변혁적 리더십과 조직몰입 간 관계를 매개할 것이라고 보았으며 데이터를 통해 이를 실증하였다. 둘째, 내재적 동기의 매개효과의 ‘세대 간 차이’를 분석함으로써 변혁적 리더십이 MZ세대의 조직몰입 수준을 높이는 효과적인 수단으로 사용될 수 있다는 실천적 함의를 제시하였다. 셋째, 내재적 동기의 매개효과의 세대 간 차이가 ‘왜’ 나타나는지를 설명하였다. 본 연구는 매개효과가 나타날 때의 전후 경로별로 직접효과의 세대 간 차이를 검정함으로써 매개효과의 세대 간 차이가 어느 경로에서 비롯되는지를 밝혔다. MZ세대가 기성세대보다 업무에서 흥미를 느낄 때 조직몰입을 하는 정도가 더 크다고 할 수는 없고, 변혁적 리더십이 MZ세대에게서 기성세대에서보다 업무흥미를 더 크게 진작시키기 때문에 이로 인해 매개효과의 세대 간 차이가 나타났다. 변혁적 리더십이 내재적 동기를 매개로 조직몰입 수준을 높이는 효과가 MZ세대에서 기성세대에서보다 크게 나타나는 이유가 정확히 어디에 있는지를 보였다는 점에서 본 연구의 의의를 찾을 수 있다고 생각한다.

본 연구의 한계로 다음을 들 수 있다. 첫째, 본 연구가 활용한 ‘2021년 공직생활실태조사’는 횡단자료이기 때문에 내생성의 문제가 있을 수 있다. 이를 고려하여 앞으로 종단자료를 활용한 연구가 이루어질 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 중앙행정기관 공무원만을 분석대상으로 하였기 때문에 분석결과와 그 해석은 중앙행정기관 공무원에게만 적용된다. 각주 9에서 언급한 대로 광역자치단체는 중앙행정기관과 특성의 차이가 있기 때문에 별도의 분석이 필요하다. 향후 연구가 다룰 수 있는 사항이라고 생각한다.

참고문헌

- 강현철.(2019). 「SPSS/AMOS를 활용한 구조방정식모형 분석과 응용」. 파주: 자유아카데미.
 고길곤.(2021). 「매개효과와 조절효과」. 고양: 문우사.
 김수영.(2016). 「구조방정식 모형의 기본과 확장」. 서울: 학지사.
 김정인.(2022). 조용한 사직에 관한 시론적 연구: 현상과 형성 원인을 중심으로. 「한국공공관리

- 학보」, 36(4): 109-132.
- 문창웅·이재연.(2022). MZ세대 공무원의 조직몰입: 재택근무와 육아 부담의 영향을 중심으로. 「융합사회와 공공정책」, 16(2): 31-80.
- 박예종·오윤정·윤창근.(2023). 공무원 이직의 세대별 영향요인 비교: 직무태도와 조직관성, 그리고 이직의도를 중심으로. 「지방정부연구」, 26(4): 361-390.
- 박주원·조윤직.(2016). 공공봉사동기가 조직구성원의 태도와 성과에 미치는 영향: 자기결정성 요인들의 조절효과를 중심으로. 「정부학연구」, 22(2): 195-233.
- 박지성·장태수·전상길.(2022). 생물학과의 통섭을 통한 MZ세대에 대한 이해와 MZ세대 인력운 영방안 모색. 「인사조직연구」, 30(3): 53-78.
- 박혜숙.(2016). 신세대 특성과 라이프 스타일 연구: Z세대를 중심으로. 「인문사회 21」, 7(6): 753-767.
- 서귀분·최도림.(2022). 공무원의 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향: 윤리적 리더십의 매개 효과와 조직문화의 조절효과를 중심으로. 「한국콘텐츠학회 논문지」, 22(9): 531-543.
- 심준섭.(2013). 「구조방정식 모형: 이해와 활용」. 파주: 법문사.
- 예지은·진현.(2009). 신세대 직장인의 특성에 관한 연구. 「인적자원개발연구」, 12(2): 67-86.
- 윤채원·윤동열·장제욱.(2020). 공공기관 리더의 변혁적 리더십이 직무열의에 미치는 영향: 내 적동기 매개효과를 중심으로. 「인적자원관리연구」, 27(2): 81-100.
- 이인규.(2020). IT 중소기업에서의 세대별 일의 의미와 정서적 조직몰입의 인식 차이 및 관계. 「휴 먼웨어 연구」, 3(1): 27-52.
- 이하영.(2017). 인적자원관리가 공무원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 자기효능감의 매개효과 및 성과군별 차이를 중심으로. 「한국행정학보」, 51(2): 315-347.
- 이하영·오민지·이수영.(2017). 조직적 요인이 공무원의 공공봉사동기에 미치는 영향에 관한 연구: 개인의 욕구체계를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 16(3): 53-91.
- 이형룡·정태완·황서현.(2013). 호텔 기업 상사의 변혁적 리더십이 직원의 창의성과 내재적 동 기에 미치는 영향. 「호텔경영학연구」, 22(2): 21-40.
- 임성근·이건·김혜지.(2022). 공직 내 밀레니얼 세대(M세대)와 Z세대는 같은 세대인가, 다른 세 대인가? 「한국공공관리학보」, 36(4): 23-46.
- 장수민.(2023). 공공봉사동기가 공무원의 혁신행동에 미치는 영향: 목표모호성 인식과 역할모호 성 인식의 조절효과. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 장재윤·최한별.(2007). 심리적 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향: 자율적 동기화의 매개효과 및 고/저 수행집단 간의 차이 분석. 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 20(2): 113-133.
- 전소희·강혜진.(2023). 공무원의 공공봉사동기, 공직만족도, 그리고 이직의도: 관계적 메커니즘 에 대한 탐색적 연구. 「한국인사행정학회보」, 22(1): 91-119.

- 정주현·이수영·이하영.(2023). Quit the MZ-bashing: 세대의 문제인가, 나이의 문제인가? 「한국 정책학회보」, 32(3): 1-40.
- 조종오.(2024). 신규임용 공무원의 퇴직 증가 문제: 보수 현실화, 유연한 공직문화 조성 등 범정부 차원의 대응 필요. 「이슈와 논점」, 제2203호. 국회 입법조사처.
- 주지형·임준형.(2024). 변혁적 리더십이 적극행정에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트와 책임성의 매개효과. 「한국조직학회보」, 21(2): 71-100.
- 진윤희.(2021). 지방공무원의 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향: 직무자율성과 조직문화 인식의 매개효과, 조절효과 분석. 「한국행정논집」, 33(2): 309-330.
- 차동욱·김정식.(2011). 중간관리자의 임파워링 리더십과 직무몰입, 조직몰입, 조직시민행동간의 관계. 「조직과 인사관리연구」, 35(1): 171-198.
- 최낙범·이수영.(2016). 공무원의 공공봉사동기(PSM)가 조직몰입에 미치는 영향: 직무특성의 조절효과 검증을 중심으로. 「한국행정연구」, 25(1): 169-198.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P.(1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P.(1996). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity," *Journal of Vocational Behavior*, 49(3): 252-276.
- Alonso, P. & Lewis, G. B.(2001). "Public Service Motivation and Job Performance: Evidence From the Federal Sector," *American Review of Public Administration*, 31(4): 363-380.
- Amabile, T. M.(1993). "Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace," *Human Resource Management Review*, 3: 185-201.
- Avolio, B. J.(1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P.(2004). "Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance," *Journal of organizational behavior*, 25(8): 951-968.
- Bass, B. M.(1990). "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision," *Organizational dynamics*, 18(3): 19-31.
- Bass, B. M.(1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*, Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J.(1994). *Improving organizational effectiveness through transformational*

- leadership, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Becker, T. E., Kernan, M. C., Clark, K. D., & Klein, H. J.(2018). "Dual commitments to organizations and professions: Different motivational pathways to productivity," *Journal of Management*, 44(3): 1202-1225.
- Bono, J. E. & Judge, T. A.(2003). "Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders," *Academy of Management Journal*, 46(5): 554-571.
- Burns, J. M.(1978). *Leadership*, New York: Harper and Row.
- Cho, Y. J. & Perry, J. L.(2012). "Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy," *Review of Public Personnel Administration*, 32(4): 572-582.
- Conchie, S. M.(2013). "Transformational leadership, intrinsic motivation, and trust: A moderated-mediated model of workplace safety," *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2): 198-210.
- Coursey, D. H., Yang, K. F., & Pandey, S. K.(2012). "Public Service Motivation (PSM) and support for citizen participation: A test of Perry and Vandeneblee's reformulation of PSM theory," *Public Administration Review*, 72(4): 572-582.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M.(2017). "Self-determination theory in work organizations: The state of a science," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4: 19-43.
- Gagne, M., Chemolli, E., Forest, J., & Koestner, R.(2008). "A temporal analysis of the relation between organizational commitment and work motivation," *Psychologica Belgica*, 48: 219-241.
- Gagne, M. & Deci, E. L.(2005). "Self-determination theory and work motivation," *Journal of Organizational Behavior*, 26: 331-362.
- Gagne, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., et al.(2015). "The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2): 178-196.
- Grant, A. M.(2008). "Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity," *Journal of Applied Psychology*, 93: 48-58.
- Homberg, F., Vogel, R., & Weiherl, J.(2019). "Public service motivation and continuous organizational change: Taking charge behaviour at police services," *Public*

- Administration, 97: 28-47.
- Jensen, U. T. & Bro, L. L.(2018). "How transformational leadership supports intrinsic motivation and public service motivation: The mediating role of basic need satisfaction," American Review of Public Administration, 48(6): 535-549.
- Kline, R. B.(2010). 이현숙, 김수진, 전수현 옮김. 「구조방정식 모형: 원리와 적용」. 서울: 학지사.
- Kline, R. B.(2011). Principles and practice of structural equation modeling (3rd ed.), New York: The Guilford Press.
- Mannheim, K.(1952). The Sociological Problem of Generations. Essays on the Sociology of Knowledge, London: RKP.
- Mercurio, Z. A.(2015). "Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review," Human Resource Development Review, 14(4): 389-414.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J.(1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment," Human Resource Management Review, 1(1): 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L.(2002). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences," Journal of Vocational Behavior, 61: 20-52.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W.(1979). "The measurement of organizational commitment," Journal of Vocational Behavior, 14(2): 224-247.
- Nhat Vuong, B., Giao, H. N. K., & Hung, D. V.(2023). "How transformational leadership influences employees' job-related outcomes through public service motivation: Does power distance orientation matter?" Cogent Business & Management, 10: 1-24.
- Nunnally, J. C.(1978). Psychometric theory (2nd ed.), New York: McGraw-Hill.
- 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. & Wise, L. R.(1990). "The motivational bases of public service," Public Administration Review, 367-373.
- Potipiroon, W. & Ford, M. T.(2017). "Does public service motivation always lead to organizational commitment? Examining the moderating roles of intrinsic motivation and ethical leadership," Public Personnel Management, 46(3): 211-238.
- 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.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L.(2000a). "Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and

- new directions," *Contemporary Educational Psychology*, 25: 54-67.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L.(2000b). "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being," *American Psychologist*, 55(1): 68-78.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L.(2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*, New York: The Guilford Press.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M.(1998). "Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics and superiors' appraisals of leader performance," *Academy of Management Journal*, 41: 387-409.
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M.(2018). "Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review," *Motivation and Emotion*, 42: 706-724.
- Solinger, O. N., van Olffen, W., & Roe, R. A.(2008). "Beyond the three-component model of organizational commitment," *Journal of Applied Psychology*, 93(1): 70-83.
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagne, M.(2021). "Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation," *Organizational Psychology Review*, 11(3): 240-273.
- Walumbwa, F. O. & Lawler, J. J.(2003). "Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes, and withdrawal behaviors in three emerging economies," *International Journal of Human Resource Management*, 14: 1083-1101.
- Williams, G. C., Grow, V. M., Freedman, Z., Ryan, R. M., & Deci, E. L.(1996). "Motivational predictors of weight loss and weight-loss maintenance," *Journal of Personality and Social Psychology*, 70: 115-126.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L.(2008). "Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace?" *Journal of Managerial Psychology*, 23(8): 878-890.
- 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: 206-215.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M.(1993). "Transformational leadership and performance: a longitudinal investigation," *Leadership Quarterly*, 4: 81-102.
- Zenger, J. & Folkman, J.(2022). "Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees," *Harvard Business Review*.

Abstract and Key Words

Does Intrinsic Motivation Mediate a Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment?: Is the Mediation Effect in Generation MZ Larger than that in Older Generation?

Jung, Han

Seoul National University

This article analyzes ① whether superior's transformational leadership has an indirect, positive effect on subordinate's organizational commitment through its influence on subordinate's intrinsic motivation, and ② whether the mediation effect in the relationship between transformational leadership and organizational commitment in Generation MZ(millennials+Generation Z) is larger than that in Older Generation(Baby Boomers+Generation X). Using data on 2,092 public officials working for the Korean central government, which were collected from the Public Employee Perception Survey conducted by the Korea Institute of Public Administration in 2021, I find that intrinsic motivation mediates a relationship between transformational leadership and organizational commitment statistically significantly. Transformational leadership facilitates subordinate's intrinsic motivation by satisfying his or her need for autonomy and then affects positively his or her organizational commitment through its influence on the intrinsic motivation. I also find that the mediation effect through intrinsic motivation in Generation MZ is statistically significantly larger than that in Older Generation. This finding has an implication that transformational leadership can be used as an effective means to increase the level of organizational commitment in Generation MZ. Since Generation MZ places more emphasis on need for autonomy than Older Generation does, the extent to which transformational leadership facilitates intrinsic motivation by satisfying need for autonomy is higher in Generation MZ than in Older Generation. As a result, the mediation effect in Generation MZ is larger than that in Older Generation. The article contributes to the literature by demonstrating "the mediation effect through intrinsic motivation in a relationship between transformational leadership and organizational commitment" to which prior research did not pay much attention, and revealing that the mediation effect has a different size between generations.

[Key Words: transformational leadership, organizational commitment, intrinsic motivation, Generation MZ, self-determination theory]