

공공봉사동기가 조직구성원의 태도와 성과에 미치는 영향: 자기결정성 요인들의 조절효과를 중심으로*

박주원**

조윤직***

조직구성원들의 동기는 효과적인 조직관리를 위한 핵심요인으로 다루어져 왔다. 공공의 이익 실현을 위한 이타적 동기인 공공봉사동기(public service motivation)는 특히 공공 부문에 종사하는 조직구성원들이 갖는 주요한 동기 중 하나로 제시되면서 그 중요성이 주목받고 있다. 이에 따라 지난 20여 년간 관련 연구도 활발하게 진행되어 왔지만, 더 연구해야 할 영역도 여전히 존재한다. 본 연구는 공공봉사동기가 조직구성원의 태도와 성과에 미치는 영향을 확인함과 동시에, 어떤 조건에서 공공봉사동기의 영향력이 더욱 커지는지를 검증함으로써 기존 연구의 간극을 메우고자 한다. 특히 자기결정성이론(self-determination theory)에 근거하여 조직구성원이 느끼는 유능성과 자율성이 높아질 때 공공봉사동기의 영향력이 더욱 증가한다고 가정하였고, 이를 바탕으로 자기효능감과 상사의 지지, 업무자율성이 갖는 조절효과를 검증하고자 하였다. 2011년 한국행정연구원에서 시행한 '제1차 공무원 패널조사' 자료를 사용하여 회귀분석을 실시한 결과, 공공봉사동기가 직무만족도와 조직몰입도, 그리고 개인의 성과에 긍정적인 영향력을 미친다는 것을 검증하였다. 이에 더하여 개인이 인지하는 업무자율성이 높아짐에 따라 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 영향력이 더욱 증가하였으며, 자기효능감과 상사의 지지가 높은 상황에서는 개인의 성과에 대한 공공봉사동기의 영향력이 더욱 강화되는 것을 확인하였다. 이러한 분석결과는 정부조직 내에서 공공봉사동기의 영향력을 배가시키기 위한 구체적인 관리적 함의를 제시한다는 측면에서 그 의미를 찾을 수 있다.

주제어: 공공봉사동기, 자기결정성이론, 자기효능감, 상사의 지지, 업무자율성

* 이 논문은 2014년도 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2014S1A3A2044630).

** 주저자, 현재 연세대학교 일반대학원 행정학과 석사과정에 재학 중이다. 주요 관심분야는 공공관리와 조직행태 등이다(parkdreamer36@naver.com).

*** 교신저자, 인디애나 대학에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 연세대학교 행정학과 부교수로 있다. 주요 관심분야는 조직행태, 공공관리, 인적자원관리 등이다(yoonjikcho@yonsei.ac.kr).

I. 서론

본 연구는 공공부문에서의 특유한 동기로 논의되어 온 공공봉사동기가 조직구성원의 태도와 성과에 긍정적인 영향을 미치는지를 검증하고, 또한 그 영향력이 자기결정성 요인들에 의해 좌우되는지를 규명하고자 한다. 조직구성원의 직무동기에 관한 연구들은 효과적인 조직을 만들기 위해 지난 수십 년간 꾸준히 이루어져 왔다. 직무동기의 유형은 크게 내재적 동기와 외재적 동기로 나누어져 논의되어 왔는데, 외재적 동기가 성공적인 직무수행의 결과로 주어지는 외재적 보상에 따른 직무동기라면, 내재적 동기는 일 그 자체에서 느끼는 즐거움과 성취감에서 생겨나는 동기라고 이해할 수 있다(Deci & Ryan, 1992; Amabile, 1993; Ryan & Deci, 2000b; Cho & Perry, 2012). 두 종류의 동기 모두 일반적으로 직무태도와 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 알려져 있으나, 외재적 동기의 경우 구축효과(crowding-out effect)가 나타난다는 연구결과도 있다(DeCharms, 1968; Frey & Oberholze, 1997; Weibel, Rost, & Osterloh, 2010; 이수영, 2011; Stazyk, 2013). 이러한 연구의 흐름 가운데 행정학 분야에서 Perry & Wise(1990)가 제시한 공공봉사동기(public service motivation)는 많은 행정학자들의 관심을 받았다. 주로 공공부문에 종사하는 사람들에게서 발견되는, 공공의 이익 실현을 추구하는 이타적인 동기로 논의되어 온 공공봉사동기에 대한 연구는 오래되지 않았지만 그간의 연구들은 그 긍정적 영향력을 실증하여 왔다(Naff & Crum, 1999; Brewer et al., 2000; Houston, 2000; 김상목, 2003; 이근주, 2005; 박순애, 2006).

기존에 내재적 동기와 외재적 동기로 크게 이분되어 이루어졌던 직무동기 연구의 흐름은 행정학 분야에서 공공봉사동기의 등장으로 인해 더욱 다원화되어 전개되었다. 내재적 동기를 나의 업무수행이 공공의 이익에 도움이 된다는 인식에서 느끼는 보람이나 성취감까지도 포함하는 개념으로 넓게 정의한다면, 공공봉사동기를 내재적 동기의 일종으로 파악하는 것도 가능할 것이다. 하지만, 업무 자체를 좋아하는 것에서 유발되는 좁은 의미의 내재적 동기와 공공봉사동기는 개념적으로 구별될 수 있다. 이러한 공공봉사동기가 공공부문 조직구성원들에게 실제 긍정적인 영향을 미치고 있는지를 검증하는 것은 공공부문 고유의 동기이론을 정립한다는 점에서 이론적인 의의를 가질 뿐 아니라, 유효한 공공조직의 관리전략을 제시할 수 있다는 점에서도 의미를 가질 수 있다. 이러한 의의에 착안하여 본 연구는 공공봉사동기가 조직구성원의 직무태도와 개인의 업무성과에 과연 긍정적인 영향을 미치는지에 대한 경험적 증거를 제시하고자 한다. 이에 더하여 본 연구에서는 개인 및 조직환경적 특성이 공공봉사동기의

영향력을 좌우하는지를 검증하기 위해 공공봉사동기 이론과 자기결정성이론(self-determination theory)을 결합하고자 한다. 최근 공공봉사동기와 관련된 연구가 확장되면서 학자들은 기존의 동기이론과의 연계에도 관심을 기울이기 시작하였다. 일례로 지난 25년간의 PSM 연구를 종합하여 분석한 Vandenabeele, Brewer, & Ritz(2014)는 미래의 공공봉사동기의 연구방향은 다양한 이론 간의 통합을 추구해야 한다고 주장하면서 동기이론 중 하나인 자기결정성이론과의 통합을 제안하였는데, 본 연구에서 이를 시도해 보고자 한다.

이러한 문제의식에 근거하여 본 연구는 크게 두 가지 연구 질문에 답하고자 한다. 첫 번째 질문은 “공공봉사동기는 조직구성원의 태도와 성과에 긍정적인 영향을 미치는가?”이다. 기존의 공공봉사동기 연구에서 많이 다루어졌던 질문이기는 하지만, 본 연구에서는 공공봉사동기를 4개의 하위차원 모두를 포괄하는 정교한 측정도구를 활용하여 평가함으로써 기존 연구와의 차별성을 가지고 그 영향력을 직무만족과 조직몰입, 개인의 성과에 대해 실증적으로 검증하고자 한다. 기존 연구의 성과 변수 측정이 개인의 주관적 인식에 의한 자기평가였던 것에 비해, 본 연구에서는 근무성적평정 결과를 물어봄으로써 기존의 성과 변수의 측정에 비해 보다 높은 객관성을 지닌다. 두 번째 연구 질문은 “어떠한 조건에서 공공봉사동기의 영향력이 강화되는가?”이다. 공공봉사동기에 대한 기존 연구들에서 아직 많이 다루고 있지 못한 영역 중의 하나가 공공봉사동기의 영향력이 어떤 조직적, 개인적 특성들에 의해 조절되는가 하는 문제이다. 본 연구에서는 자기결정성이론에 근거하여 자기효능감, 상사의 지지, 업무자율성을 자기결정성 요인들로 설정하고, 이들이 공공봉사동기의 영향력을 더욱 강화시키는지를 실증적으로 검증하였다.

위에서 제시한 연구 질문들에 답하기 위해 본 연구는 2011년 한국행정연구원에서 실시한 ‘제1차 공무원 패넬조사’ 자료를 이용하였다. 공공봉사동기를 세부차원별로 자세하게 측정하는 문항들을 비롯해 조직구성원들의 태도와 조직적 특성에 대한 다양한 질문들을 포함하고 있어 본 연구의 연구 질문을 답하기에 적절한 자료라고 판단하였다. 직무만족과 조직몰입에 대해서는 최소자승(Ordinary Least Squares) 회귀분석을 실시하였고, 개인성과는 서열척도 문항으로 측정되어 순서형 로짓(Ordered Logit) 회귀분석을 실시하였다.

다음 단락에서는 공공봉사동기의 개념과 그 하위차원을 정리하고 공공봉사동기에 관한 기존 연구들을 종합적으로 검토할 것이다. 이러한 문헌검토에 바탕을 두고 본 연구의 분석틀을 제시하고 이를 설명하는 가운데 연구가설을 도출한다. 연구설계 부분에서 자료와 분석방법, 측정도구를 소개한 후 통계분석의 결과를 설명하고, 결론 부분

에서 주요 분석결과의 요약과 더불어 본 연구의 한계점과 함의를 정리한다.

II. 공공봉사동기에 대한 선행연구 검토와 이론적 논의

1. 공공봉사동기(PSM)의 개념과 그 하위차원

공공봉사동기는 공공서비스기관이나 조직에서 우선적으로 혹은 고유하게 나타나 는 동기(Perry & Wise, 1990), 주로 공공조직구성원들에게서 관찰된다고 제시되 었다. Rainey & Steinbauer(1999, p.23)는 공공봉사동기를 “지역공동체, 국민과 국가 및 인류를 위해 봉사하려는 일반적인 이타적 동기”라고 정의하였다. 본 연구에 서도 이러한 일반적인 정의를 따라 공공의 이익을 중요시여기고 자신의 성공적 직무 수행을 통해 이러한 공공이익의 실현하고자 하는 열망으로부터 발생하는 동기를 공공 봉사동기로 정의하고자 한다.

Perry & Wise(1990)는 공공봉사동기의 하위차원을 크게 3가지 차원 즉, 합리적, 규범적, 감정적 차원으로 제시하였다. 합리적(rational) 차원은 공공정책에 대한 호감도(attraction to public policy making)를 의미한다. 공무원의 경우 개인의 사적인 이득이 아니라 국민을 위해 봉사하는 것이 개인의 효용으로 전환되고 이를 극대화하 기 위하여 노력한다는 점에서 합리적이라는 것이다(이근주, 2005). 두 번째 규범적(norm-based) 차원은 주로 공익에 대한 몰입(commitment to public interest)을 의미하는 것으로 공익에 대한 봉사, 국가에 대한 충성, 사회적 의무에 대한 몰입 등을 의미한다. 세 번째는 감정적(affective) 차원으로 동정심(compassion)과 자기 희생(self-sacrifice) 등의 개념이 여기에 포함된다. Frederickson & Hart(1985)는 이것 을 ‘선의의 애국심(patriotism of benevolence)’이라는 용어로 설명하는데, 선의의 애국심이란 모든 국민들에 대한 광범위한 사랑과 국민에게 부여된 모든 기본권을 보 호해주려는 마음을 의미한다(임주연, 2006). 구체적으로 ‘동정심’은 사회적 약자에 대한 동정심, 사회적 문제해결에 대한 관심 등으로 평가되고, 자기희생은 금전적인 보 상과 무관하게 공익과 관련된 문제를 해결하려는 노력과 이를 통한 만족 등으로 평가 된다(이근주, 2005).

2. 공공봉사동기의 기존 연구 정리

공공봉사동기와 관련된 연구가 처음 시작되던 시기에는 공공부문 종사자에게서 발견되는 특수한 동기 유형에 주목하는 가운데, 공공부문 종사자와 민간부문 종사자의 차별적 동기부여를 발견하는 연구가 이루어졌다(Guyott, 1962; Kilpatrick et al., 1964; Rainey, 1982; Cacioppe & Mock, 1984). 예를 들어, Kilpatrick et al.(1964)은 공공부문 종사자들이 민간부문 종사자들에 비하여 금전적인 보상을 낮게 평가하며 사회적 또는 정치적 봉사의 가치를 더 중시하고 있다는 점을 밝혀내었다. Rainey(1982)는 주정부 관리자들을 대상으로 한 연구에서 주정부 관리자들이 민간부문의 관리자들에 비하여 이타주의적 혹은 이념적 목표를 높게 평가하고 있는 반면에, 금전적인 보상에 대해서는 상대적으로 낮게 평가하고 있다는 점을 주장했다. Wittmer(1991) 또한 공무원들은 다른 사람들을 돕고 사회적으로 기여할 수 있는 업무를 수행하는데 우선적 가치를 부여한다는 연구결과를 제시하였다.

이후 1990년에 Perry & Wise(1990)가 공공봉사동기의 개념을 구체화하면서 관련 연구가 본격적으로 이루어지게 되었다. 이 시기 이후 지금까지의 연구 흐름은 1)공공봉사동기의 개념정립과 그 조작적 정의를 위한 관련 측정문항의 개발에 관한 연구, 2)공공봉사동기의 결정요인에 관한 연구, 그리고 3)공공봉사동기의 영향력에 관한 연구 등 크게 세 가지로 나누어 볼 수 있다. 공공봉사동기의 개념정립과 측정도구와 관련된 연구는 이 개념을 본격적으로 소개한 Perry(1996)의 연구에서 시작되었다. Perry(1996)는 공공봉사동기를 공공정책 결정에 대한 관심(attraction to policy making), 공익에 대한 몰입(commitment to public interest), 동정심(compassion), 자기희생(self-sacrifice)의 네 가지 하위차원을 구성하는 개념으로 설명하였다. Perry(1996)의 개념은 미국뿐만 아니라 오스트레일리아(Taylor, 2008), 벨기에(Vandenabeele, 2008), 중국(Liu et al., 2011), 독일(Ritz & Waldner, 2011) 등으로 적용되어 연구가 진행되어 왔다. 이러한 다양한 국가의 문화와 맥락의 차이를 반영하는 PSM 연구가 이루어지면서 최근에는 공공봉사동기를 측정하는 척도의 수정논의도 이루어지고 있다(Coursey et al., 2008; Kim, 2009; Kim & Vandenabeele, 2010; Kim et al., 2013). 예를 들어, Coursey et al.(2008)은 미국에서 1,535명의 공공기여 수상자(National award winning volunteers)를 대상으로 연구하였다. 그 결과 24개의 측정항목으로 구성된 Perry의 4요인 모형은 실제적으로 활용하기에는 너무 많다는 의견을 설명하면서 자기희생, 공익에의 몰입, 열정으로 구성된 세 개의 모형이 더 높은 모형적합도를 보인다고 주장하

였다. 국내 연구의 경우 Kim(2009)은 서울시 공무원만을 대상으로 한 분석결과에서 공공정책결정에 대한 호감도는 공공봉사동기를 측정하기 위한 적절한 차원이 아닌 것으로 나타나, 이는 한국적 상황에 적용하기에는 타당한 차원이 아닐 수 있다고 주장하였다. Kim & Vandeneenele(2010)는 Perry(1996)의 공공봉사동기의 네 가지 차원을 유지하되 그 내용을 재분류해야 한다고 주장하면서, 자기희생(self-sacrifice), 공공참여에 대한 관심(attraction to public participation), 공적 가치에 대한 헌신(commitment to public value), 그리고 동정심(compassion)을 대안으로 제시하고 있다. 이 중에서도 자기 희생이 공공봉사동기의 가장 중요한 개념임을 강조하였다. Kim et al.(2010)의 연구는 공공봉사동기의 척도를 가장 종합적으로 검토했다고 평가할 수 있는데, 미국과 중국을 비롯한 12개 국가를 대상으로 공공봉사동기를 공공봉사에서의 호감도(attraction to public service), 공공가치에의 헌신(commitment to public value), 동정심(compassion), 자기희생(self-sacrifice) 등의 4개 하위차원으로 나누고, 이들을 측정하기 위한 20개 문항으로 구성된 척도를 제시하였다. 이후의 연구에서 Kim et al.(2013)은 이론적 보완과 실증분석을 통하여 최종적으로 국가간 비교연구를 위한 16개의 공공봉사동기 측정문항을 제시하였다. 국가 간의 측정동일성 확보를 위한 후속작업이 필요하기는 하지만, 공공봉사동기의 국제적 비교연구를 위한 척도개발의 초석이 되었다는 점에서 학술적·실천적 의미가 있다(김상묵, 2013).

한편, 공공봉사동기의 결정요인에 관한 연구는 일반사회화 요인에 초점을 둔 연구(Perry, 1997; Houston, 2000; Bright, 2005; 이근주, 2005; 임주연, 2006; Perry et al., 2008)와 조직적 요인에 초점을 둔 연구(Castaing, 2006; 손명구, 2006; 한에스터·이근주, 2012, Caillier, 2016)로 다시 구분할 수 있다. 일반사회화 요인과 관련해서는 종교적 성향, 가족 내의 사회화 정도, 자원봉사경험 등이 공공봉사동기를 결정한다는 연구결과가 있었으며(Perry, 1997; Perry et al., 2008), 공공봉사동기에 소득수준은 긍정적인 영향을 주는 반면, 교육수준은 부정적인 영향을 미친다는 분석결과도 제시되었다(Camilleri, 2006). 이외에도 연령과 계급, 성별 등도 공공봉사동기의 선행요인들로 연구되었다(Bright, 2005; 이근주, 2005; 김서용 외, 2009).

조직적 요인과 관련해서 기존 연구결과들은 목표가 명확할수록(Moynihan & Pandey, 2007; Caillier, 2016), 상사와의 관계가 좋을수록(Camilleri, 2006), 조직문화가 유연할수록(Moynihan & Pandey, 2007) 공공봉사동기가 높아지는 것을 입증하였다. 그러나 공공봉사동기를 공공부문에 입직하기 전에 형성된 본질적인 기질(predisposition)이라고 보는 입장도 여전히 존재해(Perry & Wise, 1990), 공공봉사동기가 조직생활을 하는 가운데 개발될 수 있는 것인지, 아니면 한 개인의 성장과정

에서 확립되어 고정적으로 변화하지 않는 것인지에 대한 논의는 여전히 진행 중이다. 이와 관련해 최근 전대성·이수영(2015)의 연구는 공공봉사동기가 조직요인에 의하여 변하는 동태적 특성(dynamic state)이라기보다는 쉽게 변하기 어려운 고정적 특성(static trait)을 지님을 보여주는 실증분석 결과를 제시하였다.

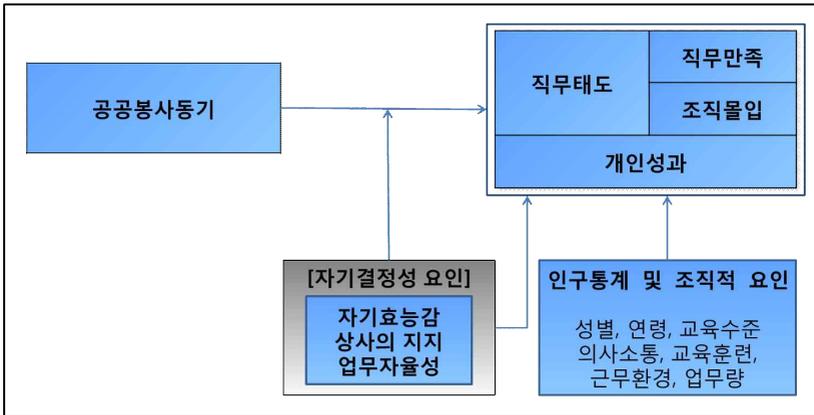
공공봉사동기의 효과성에 관한 연구 역시 꾸준히 이루어지고 있고 대다수의 연구는 그 긍정적인 영향력을 실증하고 있다. 공공봉사동기가 높을 경우 직무만족(Naff & Crum, 1999; Brewer et al., 2000; 김상묵, 2003; Steijin, 2008; Taylor, 2008; 최낙범·전대성, 2016)과, 조직몰입(Crewson, 1997; Naff & Crum, 1999; Brewer et al., 2000; 김상묵, 2003; 최낙범·이수영, 2015), 조직시민행동(임주연, 2006; 김정인, 2014), 조직 내 혁신행동(김태호·노종호, 2010)이 증가하는 것으로 나타났다. 반면, Bright(2008)는 개인-조직 적합성(Person-Organization Fit)의 매개효과 분석을 통하여 공공봉사동기는 직무만족과 이직의사에 유의미한 영향을 미치지 않는다는 결과를 도출하기도 하였다. 한편, 공공봉사동기와 성과와의 관계를 검증한 논문들도 다수 존재한다(Brewer et al., 2000; Houston, 2000; 박순애, 2006; 조태준·윤수제, 2008; Ritz, 2009; 신황용·이희선, 2012). Houston(2000)은 내적 보상으로 인해 공공봉사동기가 강화되고 이는 조직성과에 긍정적 영향을 미친다는 것을 발견하였고, Ritz(2009)는 공공봉사동기가 높은 구성원이 많은 조직일수록 조직 내부의 효율성이 높은 것을 밝혔다. 이외에도 이해운(2014)의 연구에서는 공공기관 종사자들의 공공봉사동기는 국민과 정부에 대한 반응성과 긍정적으로 연관됨을 제시하였다. 반면에, Alonso & Lewis(2001)의 연구는 공공부문 종사자들의 공공봉사동기와 성과수준간에 유의미한 관계가 존재함을 밝히지 못하였고, Brewer(2008)의 연구에서도 유사한 결과가 나타났다. 이러한 상반되는 연구 결과가 나오는 이유 중의 하나는 기존의 이론적 분석틀의 한계일 수 있다는 지적도 있다(최낙범·이수영, 2015). 즉, 공공봉사동기가 긍정적인 기대효과를 발휘하기 위해서는 조직 내에서 일정한 조건이 충족되어야 하며, 그렇지 못할 경우에는 공공봉사동기가 긍정적인 조건으로 작용하지 않을 수도 있다는 것이다(이근주, 2005). 이러한 점들을 고려할 때 공공봉사동기의 영향력을 좌우하는 조직적, 환경적 요인들을 탐색하는 연구가 더 이루어질 필요가 있다.

3. 연구의 분석틀과 가설

1) 연구의 분석틀

본 연구에서 검증하고자 하는 분석들은 아래의 <그림 1>과 같다. 기본적으로 핵심 독립변수인 공공봉사동기가 종속변수인 직무만족, 직무몰입 그리고 개인성과에 미치는 긍정적인 영향력을 가정하는 가운데, 3가지의 자기결정성 요인들이 공공봉사동기의 조절요인으로서 역할을 하는지를 알아보고자 한다. 이들 자기결정성 요인으로 공무원 개인이 가지는 자기효능감과 상사로부터 받는 지지의 정도, 그리고 업무수행에 있어서의 자율성을 고려하여, 이들 자기결정성 요인들이 높은 상황 하에서 공공봉사동기의 영향력이 더욱 증가할 것이라고 가정하였다. 이후 단락에서는 각 세부 요인들에 대한 자세한 설명과 함께 연구가설을 제시하고자 한다.

<그림 1> 연구의 분석틀



2) 공공봉사동기의 영향력

공공봉사동기의 긍정적인 영향력은 개인-환경 적합 패러다임 (person-environment fit paradigm)으로 설명될 수 있다(최무현·조창현, 2013). 즉 조직구성원 개인이 추구하는 가치와 조직의 가치가 일치할수록 조직 내의 개인은 더 긍정적인 태도와 행동을 보인다는 것이다(Posner, Kouzes, & Schmidt, 1985). 이를 공공봉사동기에 적용하면, 공공봉사동기가 높은 개인일수록 공익의 실현을 목적으로 하는 공공조직에서 일하게 될 때 다른 이들보다 더 큰 조직적 가치와의 일치감을 느낄 수 있고, 이는 곧 조직 내에서의 긍정적인 효과로 나타나게 된다는 것이다. 영국에서 수행된 Jacqueline & Kessler(2003)의 연구와 네덜란드에서 수행된

Steijn(2006)의 연구는 이러한 공공봉사동기와 직무환경과의 적합성이 가지는 긍정적 영향력에 관한 실증적 증거를 제시해 주고 있다. 물론 공공부문이라고 해서 개인과 조직의 가치가 완전히 일치하는 것은 아니지만(Wright & Pandey, 2008), 공익실현을 본질적인 목적으로 하는 공공조직에서는 그 가치적 특성이 높은 수준의 공공봉사동기를 가진 조직구성원들에게 최소한의 개인-환경 적합성을 인지하도록 하는 역할을 할 것이다. 이러한 이론적 논의에 근거해서 볼 때, 공공봉사동기가 높은 조직구성원들은 공직에서 업무를 수행하면서 다른 이들에 비해서 더 긍정적인 태도와 성과를 보일 것이라고 가정해 볼 수 있다(Wright & Grant, 2010).

공공봉사동기의 영향력과 관련된 연구에서 가장 많이 다루어진 요인 중 하나는 직무만족이다. 흔하게 사용되는 변수임에도 직무만족도는 구성원의 전반적 태도를 가장 잘 평가해 주는 변수로 그 중요성을 간과할 수 없다. 특히 우리나라의 경우, 공무원의 직무만족도는 그리 높지 않은 편이다. 2011년 한국고용정보원에서 759개 직업의 현직종사자들을 대상으로 실시한 조사에서 일반 행정직 공무원에 대한 직업선택도는 2위였으나, 직업에 대한 만족도는 234위에 머물렀다(김균, 2012). 낮은 직무만족도는 높은 이직의도와 낮은 생산성 등으로 이어져 조직전반에 부정적인 영향을 미치는 원인이 되므로(Petty, Mcgee, & Caverder, 1984; Rusbult, Farrell, & Mainous, 1988; Judge et al., 2001; Vandenabeele, 2009) 이에 대한 체계적 연구는 계속 요구된다고 하겠다. 예상해 볼 수 있듯이, 공공봉사동기와 직무만족도에 관한 대다수의 선행연구들은 둘 사이의 긍정적인 관계를 검증하고 있다(Brewer & Selden, 1998; Scott & Pandey, 2005; Bright, 2008; Steijin, 2008; Wright & Pandey, 2008; Vandenabeele, 2009; Liu & Tang, 2011; Homberg et al., 2015; Liu, Tang, & Yang, 2015). 국내연구의 경우에도 공공봉사동기와 직무만족간의 긍정적 관계를 실증하는 많은 분석결과들이 제시되었다(김상목, 2003; 박순애, 2006; 손명구, 2006; 신황용·이희선, 2012; 최무현·조창현, 2013; 이사빈·이수영, 2014; 최낙범·전대성, 2016). 위의 개인-환경 적합 패러다임에 근거한 이론적 논의와 여러 경험적 증거들에 근거해 아래와 같은 가설을 설정하였다.

H1-1 : 공공봉사동기가 높을수록 직무만족도는 증가할 것이다.

조직몰입 역시 공공봉사동기의 영향력을 검증함에 있어 자주 사용되었던 변수이다. 조직몰입이란 조직구성원들이 조직에 대해서 갖는 정체감(identification)과 헌신(involvement)으로 정의될 수 있다(Mowday et al., 1982). Meyer, Allen, &

Smith(1993)는 조직몰입의 개념을 입체적으로 분석하여 그 세 가지 하위차원으로 정서적(affective), 지속적(continuance), 규범적(normative) 몰입을 제시하였다. 정서적 몰입은 조직구성원이 조직에 대해 갖는 애착과 유대에 기반한 몰입을 의미하는 반면, 지속적 몰입은 경제적인 기준을 바탕으로 기회비용을 고려해서 현 조직에 남아 있고자 하는 의지를 지칭한다. 규범적 몰입은 조직의 목적이나 이익을 위해 행동하도록 압력을 가하는 내적 규범체계로서, 조직에 대한 개인의 책임감과 의무감에 근거한 몰입으로 정의된다(박영주, 2008). 조직몰입은 직무만족과 함께 효율적 인적자원관리를 평가하는 지표로 종종 사용되는데, 조직구성원들의 조직몰입 수준이 높으면 근무성과, 장기 근속년수, 낮은 결근률과 이직률을 보이기 때문에 구성원들의 조직몰입 수준을 제고하기 위한 노력은 조직 전반의 성과향상이라는 점에서도 중요한 의미를 가진다(김대원·박철민, 2003; 장호석, 2011). 대다수의 선행연구들은 공공봉사동기와 조직몰입이 긍정적으로 연관되어 있음을 밝혔다(Crewson, 1997; Naff & Crum, 1999; Brewer et al., 2000; 김상묵, 2003; 박순애, 2006; 임주연, 2006; Pandley et al., 2008; Vandenabeele, 2009; 신황용·이희선, 2012; 최낙범·이수영, 2015). 특히 김상묵(2005)은 공공봉사동기가 정서적 몰입과 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 실증하였다. 앞서 논의한 환경과의 적합성 논의에 비추어 볼 때에도, 공공봉사동기가 높은 공무원들은 조직적 가치와의 일치감을 느끼고 이것이 더 높은 수준의 조직몰입으로 이어져 공익실현을 추구하는 공공조직의 목표에 부합하는 행동에 더 적극적으로 참여할 것이라고 예상할 수 있다(최낙범·이수영, 2015). 이러한 논의를 종합하여 아래와 같은 가설을 설정하였다.

H1-2 : 공공봉사동기가 높을수록 직무몰입도는 증가할 것이다.

공공봉사동기는 개인의 업무성과에도 긍정적인 영향력을 미칠 수 있다. 공공봉사동기가 높은 이들은 자신의 사익추구보다 공익의 증진에 도움을 주는 것을 더 높게 평가하므로, 타인의 복지 향상을 추구할 때에 더욱 큰 보람을 느끼게 되고, 이것이 충족되는 조건에서는 그 성과가 더욱 높아질 것이기 때문이다(Perry & Wise, 1990). 따라서 공공봉사동기가 높은 사람들이 공공부문에서 일할 경우 자신의 업무가 자신이 추구하는 가치를 충족시켜줄 가능성이 높기 때문에 그렇지 않은 사람들에 비하여 높은 성과를 낼 것이라고 가정할 수 있다(이근주, 2005). 즉, 이 역시 앞서 논의한 개인-환경 적합성 패러다임으로 설명이 가능하다. Naff & Crum(1999)의 연구는 공공봉사동기가 업무성과에 긍정적인 영향을 끼친다는 경험적 증거를 보여주었고, 이들의

연구를 바탕으로 이근주(2005)는 국내 공무원들을 대상으로 한 실증연구에서 공공봉사동기가 개인성과에 긍정적인 영향을 미치고 있다는 것을 확인하였다. 즉 우리나라의 경우에도 Perry & Wise(1990)가 이론적으로 예측한대로, 공공봉사동기가 높은 공무원들이 높은 수준의 성과를 보여주고 있다는 경험적 증거를 제시하였다. 이에 근거하여 아래의 가설을 설정하였다.

H1-3 : 공공봉사동기가 높을수록 개인성과는 향상될 것이다.

3) 자기결정성 요인들의 조절효과

(1) 자기결정성이론(self-determination theory)

자기결정성이론은 최근에 부각되고 있는 동기이론 중의 하나로 교육, 심리 등 다양한 분야에서 그 설명력이 확인되고 있다(정승환·장형심, 2015). 자기결정성이론은 개인의 행동이 자기결정성의 수준에 따라 영향을 받으며, 그 수준에 따라 내재적 동기와 외재적 동기의 관계를 연속체로 설명한다(Deci & Ryan, 1985). 자기결정성이론의 창시자라 할 수 있는 Deci & Ryan(1985)은 자기결정성을 외부의 보상이나 압박에 의해서가 아닌, 자기 스스로 자신의 행동에 대해서 결정할 수 있는 능력이라고 정의하고, 이러한 자기결정성이 증가하여 동기가 내재화됨에 따라 이는 더욱 강력한 영향력을 발휘한다고 보았다. 이러한 자기결정성에 영향을 미치는 기본심리욕구로 유능성(competence), 자율성(autonomy), 관계성(relatedness)을 제시하면서 이들 기본심리욕구의 충족은 자기결정성을 높여 동기의 내재화를 촉진한다고 주장한다(Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000a).

유능성에 대한 욕구(need for competence)는 개인이 사회 환경과의 상호작용 속에서 자신의 능력과 기술을 발휘할 기회들을 경험할 때 충족된다고 본다(Deci & Ryan, 2000). 즉, 기술과 능력의 획득 그 자체보다는 이를 발휘할 기회를 가짐으로써 스스로 자신감과 효능감을 느끼는 것을 의미한다(Ryan & Deci, 2002). 자율성 욕구(need for autonomy)는 인간이 행동을 하는 데 있어서 자기지시와 개인적 승인을 경험하려는 심리적 욕구이다(Deci & Ryan, 1985). Ryan & Deci(2000b)에 따르면 사람들은 특정한 행동의 원인이 자기 자신에게 있다고 파악하기를 원하고, 스스로 자신의 목표를 세우고 행동하는 조절자의 역할을 수행하는 가운데 자신에게 중요한 것과 가치 있는 것을 스스로 결정할 수 있는 자율성을 원한다. 이러한 자율성이 높아짐에 따라 개인의 동기수준도 점점 내재화된다고 보았다. 마지막으로 관계성에 대한 욕

구(need for relatedness)는 다른 사람들과 친밀한 정서적 결속과 애착을 형성하고자 하는 심리적 욕구이다(Ryan, 1991). 이는 소속의 욕구처럼 강하고 안정적인 유대 관계를 형성하려는 경향성을 뜻하는 것으로(Baumeister & Leary, 1995), 관계성에 대한 욕구만족 역시 동기를 내재화하여 그 영향력을 높이는 방향으로 작용한다(Ryan & Deci, 2000a). 이러한 기본적인 심리욕구의 충족이 실제 삶의 질을 높인다는 것이 여러 경험적 증거들을 통해 확인되었다. 예를 들어 Chirkov & Ryan(2001)은 자율성 지지 환경은 심리적 욕구를 충족시키고, 자율성, 유능성, 관계성을 경험하는 기회를 갖는 것이 삶의 만족도와 행복을 증가시킨다는 것을 밝혔다(Sheldon, Ryan, & Reis, 1996; Reis et al., 2000; 김주환 외, 2006에서 재인용).

공공봉사동기에 대한 연구가 심화됨에 따라 공공봉사동기와 자기결정성이론의 통합을 논의하는 연구들이 최근 들어 이루어지기 시작하였다(Vandenabeele, 2007, 2014; Perry & Vandenabeele, 2015; Andrews, 2016). 예를 들어, Vandenabeele (2014)는 리더십이론과 자기결정성이론의 3가지 기본심리 욕구를 활용하여, 공공봉사동기에 대한 리더십의 긍정적인 영향력이 업무자율성과 자기효능감으로 인해 더욱 강화되는 것을 확인하였다. Andrews(2016)는 자발적 동기부여(self-motivation)를 설명하는데 공공봉사동기와 자기결정성이론이 유효하다는 Vandenabeele(2007)의 주장에서 나아가, 두 이론을 통합적으로 고려해야 할 필요성을 강조하면서 이들 이론과 심리적 만족 지원, 공적 가치의 사회화 등의 요인들을 종합한 공공부문의 동기부여 과정에 관한 모형을 제시하였다. 25년간의 PSM 논문을 분석한 Perry & Vandenabeele(2015) 역시 공공봉사동기의 동학(dynamics)을 이해하는데 자기결정성이론이 유용하다는 것에 공감하였다.

공공봉사동기의 영향력을 살펴보는 가운데 조절효과를 검증한 기존의 논문들에서 사용한 요인들의 경우에도 직접적으로 명시하지는 않았지만 자기결정성과 연관되는 것들이 많다. 예를 들어 Liu et al.(2015)은 개인-조직간 적합성(fit)이 높을 경우, Hombert et al.(2015)은 개인들이 공공에 봉사할 기회를 제공받는 경우에, 이사빈·이수영(2014)은 사회적 지지가 높은 경우에, 최낙범·이수영(2015)은 업무자율성이 높은 경우에 공공봉사동기의 영향력이 강화됨을 밝히고 있다. 이러한 요인들은 모두 조직구성원의 공공봉사동기가 더 잘 발현될 수 있도록 하는 조건들을 만들어 준다는 측면에서 자기결정성과 연관된다고 할 수 있다. 본 연구에서도 이러한 관점에서 자기결정성의 주요 요인인 유능성, 자율성과 관련된 세 가지 변수가 공공봉사동기의 영향력을 조절하는지를 살펴보고자 한다.

(2) 유능성의 조절효과 : 자기효능감과 상사의 지지

자기결정성의 한 요인인 유능성은 자신이 맡은 바 임무를 성공적으로 수행할 수 있다는 자신감이 동기를 유발한다고 보는 '자기효능감이론(self-efficacy theory)'과 동일한 맥락에서 이해될 수 있다(Deci & Ryan, 2000). 자기결정성이론의 선행연구들 역시 유능성을 자기효능감의 개념과 상호교환적으로 사용하였다(Guay et al., 2003; 김은영, 2007). 높은 자기효능감을 갖는 조직구성원은 현재 수행하는 직무상황에 대한 긍정적인 심리상태를 갖게 되고, 이는 긍정적인 태도와 행동으로 이어지게 된다. 자기효능감은 직무만족, 조직몰입 등 조직구성원의 긍정적 태도와 개인의 성과에 긍정적인 영향력을 발휘한다는 것이 여러 실증연구들에서 입증되었다(Gist, 1987; Stajkovic & Luthans, 1998). 이러한 직접적인 영향력에 더하여 자기효능감은 주어진 환경에 대한 지각을 변화시켜 다른 변수와의 상호작용을 통해 간접적으로도 결과변수에 영향을 미친다(도운경, 2005). 즉, 자기결정성이론에 따를 때 자기효능감이 높은 조직구성원일수록 높은 수준의 유능성을 경험하게 되고, 이는 공공봉사동기를 더욱 내재화시켜서 공공봉사동기가 직무만족이나 조직몰입, 개인성과에 미치는 영향력을 더욱 증가할 것이라고 가정할 수 있다. 이러한 가정에 바탕하여 자기효능감의 조절효과에 관한 가설을 아래와 같이 설정하였다.

- H2-1: 자기효능감이 증가할수록 공공봉사동기가 직무만족에 미치는 긍정적인 영향력은 강화될 것이다.
- H2-2: 자기효능감이 증가할수록 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향력은 강화될 것이다.
- H2-3: 자기효능감이 증가할수록 공공봉사동기가 개인성과에 미치는 긍정적인 영향력은 강화될 것이다.

유능성은 개인 스스로 평가하는 자기효능감에서 생겨나기도 하지만, 조직의 지원으로부터 생겨날 수도 있다. 특히 본 연구에서는 상사의 지원을 관련변수로 살펴보고자 하는데, 상사의 지원을 통해 업무에 활용할 수 있는 무형적, 유형적 자원이 증가하는 경우 실제 성과의 향상으로 이어져 개인의 유능성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 또한 상사와의 상호작용을 통해 자신의 업무성과에 대한 피드백을 받고 이를 반영하는 과정에서 개인이 인지하는 유능성이 증가할 수도 있다. 이러한 논의를 자기결정성이론의 관점에서 살펴본다면, 상사로부터의 지지가 유능감의 향상으로 이어지게 되고, 이는 개인이 가지고 있는 공공봉사동기의 내재화를 촉진하여 그 영향력을 더욱 증

가시킬 것이라고 가정할 수 있다. 그 수가 많지는 않지만 지금까지의 실증연구들의 결과도 이러한 이론적 논의를 지지하고 있다. 사회적 지지의 조절효과에 관한 국내 연구는 김정희·현미열(2005)의 연구, 이사빈·이수영(2014)의 연구, 최낙범·전대성(2016) 등의 연구가 있었는데, 특히 이사빈·이수영(2014)의 연구에서는 공공봉사동기의 영향력을 상사의 사회적 지지가 강화시킨다는 실증분석 결과를 제시하였다. 최낙범·전대성(2016)의 연구에서는 동료와의 관계가 공공봉사동기와 직무만족 간의 관계를 강화시키는 것으로 나타났다. 위의 이론적 논의와 경험적 증거에 바탕하여 상사의 지지가 공공봉사동기의 긍정적인 영향력을 증가시키는 방향으로 조절변수의 역할을 한다고 가정하고 각각의 종속변수에 대하여 아래와 같은 가설들을 설정하였다.

H3-1: 상사의 지지가 증가할수록 공공봉사동기가 직무만족에 미치는 긍정적인 영향은 강화될 것이다.

H3-2: 상사의 지지가 증가할수록 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향은 강화될 것이다.

H3-3: 상사의 지지가 증가할수록 공공봉사동기가 개인성과에 미치는 긍정적인 영향은 강화될 것이다.

(3) 자율성의 조절효과: 업무자율성

앞서 언급한 바와 같이 자기결정성이론의 핵심 주장은 기본심리욕구가 충족되면 동기의 내재화가 발생하고, 이는 더욱 강력한 동기로서 작용하게 된다는 것이다. 따라서 세 가지 기본심리욕구를 자극하고 충족시켜줄 수 있는 환경을 조성하는 것이 매우 중요한데(최병연, 2002), 이러한 기본심리욕구 중 자율성은 가장 핵심적인 요인으로 논의된다(Ryan, 1982). 이에 따라 본 논문에서는 업무자율성을 조절변수의 하나로 고려하고자 한다. 업무자율성은 '직무수행자가 자신의 과업을 수행하는 과정에서 발휘할 수 있는 재량의 정도'를 의미하는 것으로(Hackman & Oldham, 1975), 직무수행에 부여된 독립성 및 재량권의 정도 등을 말한다. 업무자율성 자체의 유익에 대한 경험적 증거들을 쉽게 찾아볼 수 있다. 예를 들어 Chirkov & Ryan(2001)은 자율성 지지 환경은 심리적 욕구를 충족시키고, 이러한 욕구 충족은 자기성취감과 자존감을 증가시킨다는 것을 밝혔다. 배성현(2001)은 경험적 연구를 통해 업무자율성이 조직몰입의 중요한 결정요인임을 실증하였고, Guay et al.(2003)은 높은 업무자율성이 개인의 인내와 창의성에 긍정적인 영향을 미친다는 분석결과를 제시하였다. 이러한 직접적인 효과 이외에도 업무자율성은 자기결정성이론의 기본심리욕구 중 자율성을

충족함으로써 간접적인 영향력을 가질 수 있다. 즉, 업무상 행사할 수 있는 독립성과 재량의 정도는 개인이 인지하는 자율성의 정도와 직접적으로 연계되고, 높은 자율성을 인지하는 개인은 공공봉사동기를 더욱 내면화시켜 그 영향력이 증가할 것이라고 가정해 볼 수 있다. 이상의 논의에 기반하여 아래와 같이 업무자율성의 조절효과를 검증하는 가설을 설정하였다.

H4-1: 업무자율성이 증가할수록 공공봉사동기가 직무만족에 미치는 긍정적인 영향은 강화될 것이다.

H4-2: 업무자율성이 증가할수록 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향은 강화될 것이다.

H4-3: 업무자율성이 증가할수록 공공봉사동기가 개인성과에 미치는 긍정적인 영향은 강화될 것이다.

III. 연구 설계

1. 분석 자료 및 분석 방법

본 연구에서는 한국행정연구원이 2011년에 실시한 ‘제1차 공무원 패널조사’ 자료를 사용하였다. 패널자료 구축을 목적으로 시작된 조사이기 때문에 이름은 ‘패널조사’이지만, 본 연구에서는 2011년에 수집한 단일연도의 자료를 활용하고 있으므로 본 연구의 분석은 횡단적 분석(Cross-sectional analysis)이다. 이 조사에서는 ‘2010년 행정안전부 통계연보’와 ‘2010년 지방자치단체 공무원 인사통계’ 등 행정안전부에서 발행하는 공무원인사통계를 표본추출틀로 활용하여 전체 모집단을 설정한 후에, 비례 할당추출 방식을 사용하여 표본을 추출하였다. 중앙공무원과 지방공무원을 각각 직종별로 분류한 후 각각의 직종 내에서 일반직(5급 이상, 6-7급, 8-9급, 연구·지도직)과 기능직(7급 이상, 8-10급)으로 층화하였고, 각각의 직급 내에서 다시 남성과 여성을 층화하여 할당하였다. 설문 실시 전 공무원 포털사이트와 중앙부처 및 광역시에 협조 공문을 발송하여 설문에 참여하고자 하는 희망자를 모집하였고, 2011년 9월에 자기 기입식 설문방식으로 조사가 실시되었다(장호석, 2011).

본 설문에는 공무원 개인의 인구통계학적 특성 뿐 아니라 공공봉사동기, 자기효능감, 업무자율성 등과 같은 개인적 특성에 관한 문항들도 포함되었고, 상사의 지지, 사

기관리, 공직윤리 등 공공관리에 관련된 질문들과 조직환경과 관련된 다양한 문항들도 함께 포함되어 본 연구를 수행하기에 적절하다고 판단되었다. 이에 따라 본 연구의 핵심 연구질문에 답하기 위하여 관련변수들을 조작적으로 정의하고 회귀분석을 실시하였다. 직무만족과 조직몰입의 경우 최소자승(Ordinary Least Squares) 회귀분석을 실시하였고, 개인성과의 경우 서열변수로 측정되어 순서형 로짓(Ordered Logit) 회귀분석을 실시하였다.

2. 변수의 측정

본 연구에서는 직무만족도, 조직몰입도, 개인성과 등 세 개의 종속변수를 다룬다. 인구통계학적 변수들을 제외한 모든 변수들은 리커트 5점 척도를 기반으로 한 문항들을 활용하여 측정되었다. 직무만족도는 그 개념적 정의를 잘 반영하도록 직무 자체에 대한 만족도 문항 2개를 활용하여 측정하고, 조직몰입도는 그 세 가지 하위 차원 중 일반적으로 많이 활용되는 정서적 몰입과 규범적 몰입에 초점을 두어 4개의 문항을 사용하였다. 공무원의 개인성과는 공무원의 성과평가(목표관리제와 근무성적평정제) 등급의 정도를 파악한 설문 문항을 활용하였다.

핵심 독립변수인 공공봉사동기를 측정하기 위해서 본 연구에서는 그 하위차원 전체를 아우르는 종합적인 측정도구를 사용하였다. 많은 관련 연구에서 공공가치에의 헌신 등 한 가지 하위차원에 초점을 두어 공공봉사동기를 측정한 반면, 본 연구에서는 근래 논의되는 네 가지 하위차원인 공공봉사에의 호감도(attraction to public service), 공공가치에의 헌신(commitment to public value), 동정심(compassion), 자기희생(self-sacrifice) 등을 모두 포함시켜 공공봉사동기를 측정하였다. 한편, Deci & Ryan(2000)이 제시한 자기결정성 논의에 근거하여 본 연구에서는 공공봉사동기의 조절변수로 작용할 것이라 가정하는 자기결정성 요인들로 자기효능감, 상사의 지지, 업무 자율성 등 세 가지 변수를 설정하였다. 우선 자기효능감은 Jerusalem & Schwarzer(1992)와 Schwarzer & Hallum(2008) 등의 선행연구에서 사용되어진 항목을 활용하여 2개의 설문문항으로 측정하였으며, 업무자율성은 Hackman & Oldham(1980)의 논의를 반영한 문항들을 활용하였다. 그리고 상사의 지지는 업무성과 향상을 위한 지지에 초점을 맞추어 2개의 설문문항을 사용하였다. 이들 주요한 독립변수들 간에 요인분석을 실시한 결과 공공봉사동기의 각 하위요인과 조절변수들이 서로 다른 요인으로 차별화되는 것을 확인할 수 있었다.

이 외에도 본 연구에서는 직무태도와 개인성과와 관련된 통제요인을 크게 인구통

계학적 요인과 조직적 요인으로 분류하여 설정하였다. 인구통계학적 요인은 공무원의 공공봉사동기와 직무태도에 중요한 요인으로 지적되어왔으며(Naff & Crum, 1999; Pandey & Stazyk, 2008; Andersen & Kjeldsen, 2013; 전대성·이수영 2015), 기존의 경험적 연구들을 참고하여 성별, 연령, 교육수준을 통제하였다(Mottaz, 1988; Zhao & He, 1999). 조직적 요인으로는 기존연구에서 조직구성원들의 직무태도나 성과에 주요한 영향을 미친다고 논의되었던 의사소통, 교육프로그램의 만족도, 근무환경, 업무량 등을 통제하였다(Rainey & Steinbauer, 1999; 강기창, 2000; Boyne, 2003; 천대운, 2003; Cho & Perry, 2012; 최영준·권기환, 2015). 각 변수를 측정하기 위해 사용된 구체적인 설문문항과 복수의 문항들로 측정된 변수들의 신뢰도는 <표 1>에 정리되어 있다.

<표 1> 변수의 측정지표

구분	변수 이름	설문 문항
종속 변수	직무만족 ($\alpha = 0.8226$)	① 귀하가 담당하는 업무의 성격에 대해 어느 정도 만족하십니까? ② 모든 것을 감안할 때, 현재의 직무에 대해 어느 정도 만족하십니까?
	조직몰입 ($\alpha = 0.8542$)	① 나는 이 조직에 대하여 강한 소속감을 느끼고 있다. ② 내가 우리조직의 일원이 된 것은 더할 나위없이 기쁘다. ③ 나는 이 조직에 남아 있어야 할 어떤 의무감도 느끼지 않는다.Ⓡ ④ 이 조직은 내가 충성할 만한 가치가 있다.
	개인성과	귀하의 지난 2010년도 성과평가(목표관리제 또는 근무성적평정제) 등급은 어떠합니까?
독립 변수	공공 봉사동기 ($\alpha = 0.8811$)	① 지역사회에 도움을 주는 활동에 참여하는 사람들을 존경한다. ② 의미 있는 공공봉사는 나에게 매우 중요하다. ③ 내가 공공선(公共善)을 위해 기여하는 것은 매우 중요하다. ④ 내가 사회문제를 해결하려는 활동에 동참하는 것은 매우 중요하다. ⑤ 시민에게 동등한 기회를 제공하는 것은 매우 중요하다. ⑥ 시민들이 지속적으로 행정서비스를 제공받는 것은 매우 중요하다. ⑦ 공공정책을 만들 때에는 미래세대의 이익을 고려하는 것이 매우 중요하다. ⑧ 윤리적으로 행동하는 것은 공무원에게 필수적이다. ⑨ 곤궁에 처한 사람을 보면 측은한 마음을 주체하기 어렵다. ⑩ 어려움에 직면한 사람들을 보면 안타까운 마음이 든다. ⑪ 부당하게 대우 받는 사람들을 보면 매우 화가 난다. ⑫ 다른 사람들의 복지를 고려하는 것은 매우 중요하다.

		<p>⑬ 사회를 위해 나 자신의 희생을 감수할 준비가 되어 있다.</p> <p>⑭ 나 자신보다 시민으로서의 의무를 우선시해야 한다.</p> <p>⑮ 나는 사회를 위해 개인적인 손실도 기꺼이 수용할 수 있다.</p> <p>⑯ 비록 내가 비용을 지불하게 되더라도, 가난한 사람들을 돕는 계획에 적극적으로 찬성한다.</p>	
조절 변수	자기효능감 ($\alpha = 0.7358$)	<p>① 내가 마음먹은 일은 언제나 해낼 수 있다.</p> <p>② 뜻밖의 상황이 발생해도 나는 언제나 효율적으로 대처할 수 있다.</p>	
	상사의 지지 ($\alpha = 0.8633$)	<p>① 나의 상관은 목표가 달성될 경우 내가 받게 될 이익이나 보상에 대해 잘 이해시켜 준다.</p> <p>② 나의 상관은 업무성과에 따른 보상을 얻기 위해 내가 어떻게 해야 하는지를 알려 준다.</p>	
	업무자율성 ($\alpha = 0.7514$)	<p>① 나의 업무수행방법에 있어서 상당한 독립성과 자유를 부여받고 있다.</p> <p>② 나는 업무수행에 있어서 내 개인적 생각과 판단을 사용할 수 있는 기회를 부여받고 있다.</p>	
통제 변수	인구 통계 요인	성별	1=남자, 0=여자
		연령	1=20-29세, 2=30-39세, 3=40-49세, 4=50-60세
		교육 수준	1=초등졸 이하, 2=중졸, 3=고졸, 4=전문대졸, 5=대졸 6=석사 졸업 이상
	조직 적 요인	의사 소통 ($\alpha = 0.8188$)	<p>① 우리조직은 부서원들 간에 업무 및 문제해결을 위한 상하간, 직원 간 의사소통이 원활하다.</p> <p>② 우리조직은 업무상 협조가 필요한 경우 타부서와 업무협조 및 의사소통이 원활히 이루어진다.</p> <p>③ 우리조직에서는 직원들의 의견이 존중되고 적절하게 받아들여진다.</p>
		교원 훈련 ($\alpha = 0.7606$)	<p>① 귀하의 경험에 비추어 봤을 때 공무원교육원의 교육프로그램의 내용에 대해 어느 정도 만족하십니까?</p> <p>② 귀하께서는 지난번에 받았던 공무원교육원의 교육훈련 방식에 어느 정도 만족하십니까?</p>
		근무 환경 ($\alpha = 0.7589$)	<p>다음의 각 항목은 귀하의 사무실 환경에 대해 묻는 질문입니다. 다음 사항에 대해 귀하는 얼마나 만족하십니까?</p> <p>① 소리환경(소음이나 배경소음의 정도)</p> <p>② 조명환경(실제작업을 하는데 알맞은 조도)</p> <p>③ 온열환경(계절별로 냉·난방이 적절히 유지)</p> <p>④ 대기환경(사무실 내에서 금연 등)</p> <p>⑤ 공간환경(프라이버시 공간 여부)</p>
업무량 ($\alpha = 0.8318$)		<p>① 나는 현재의 업무량이 적절하다고 생각한다.</p> <p>② 나는 현재의 업무시간이 적절하다고 생각한다.</p>	

주: α 는 크롬바흐 알파값(Cronbach's α)을 뜻함.

Ⅳ. 분석결과

1. 기술통계분석

변수들의 기초통계량은 아래 <표 2>와 같다. 주요 종속변수의 평균을 살펴보면, 공무원의 직무만족은 3.42, 조직몰입은 3.44, 개인성과는 3.60으로 모두 중간값(3) 이상인 것을 알 수 있으며, 개인성과의 평균값이 직무만족과 조직몰입과 비교하여 조금 더 높은 편이었다. 주요 독립변수인 공공봉사동기는 3.98으로 비교적 높게 나타났으며, 조절변수의 경우 자기효능감은 대체적으로 높은 편이었으나, 업무자율성은 중간값에 가까웠고 상사의 지지는 중간 값보다 낮은 평균값을 보였다. 이는 공무원들이 인지하는 자율성과 상사의 지지 정도가 그리 높지 않음을 나타내는 것으로, 만일 이들이 공무원들의 태도와 행동에 중요한 영향을 끼치는 요인이라면 관리적 차원의 관심이 필요한 부분이라 할 수 있다.

<표 2> 변수의 기초통계량

구분	변수	표본수	평균	표준편차	최소값	최대값
종속변수	직무만족	1,500	3.42	0.76	1	5
	조직몰입	1,500	3.44	0.77	1	5
	개인성과	1,265	3.60	0.92	1	5
독립변수	공공봉사동기	1,500	3.98	0.41	2.31	5
조절변수	자기효능감	1,500	3.61	0.76	1	5
	상사의 지지	1,500	2.80	0.83	1	5
	업무자율성	1,500	3.25	0.83	1	5
통계변수	성별	1,500	0.68	0.47	0	1
	연령	1,500	2.76	0.84	1	4
	교육수준	1,489	4.80	0.89	1	6
	의사소통	1,500	3.20	0.71	1	5
	교육훈련	1,498	3.36	0.71	1	5
	사무환경	1,500	3.12	0.74	1	5
	업무량	1,499	3.12	0.88	1	5

<표 3>은 변수 간의 상관관계 분석을 나타내고 있다. 독립변수인 공공봉사동기는 기대하는 바와 같이 직무만족, 조직몰입, 개인성과와 유의미한 상관관계를 갖는 것으

로 나타났는데, 조직몰입과의 상관관계가 가장 크게 나타났다. 종속변수들 간에도 양의 상관관계를 보였으나 직무만족과 개인성과 간에는 상관관계가 0.1 이하로 그리 크지 않게 나타났다. 성별, 연령, 교육수준 등의 인구통계학적 요인들 중에서는 성별과 교육수준은 종속변수들과 큰 상관관계를 보이지 않았으나, 연령은 직무만족과 조직몰입, 성과에 긍정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

〈표 3〉 변수간 상관관계분석

	직무만족	조직몰입	개인성과	PSM	효능감	상사의 지지	업무자율성	성별	연령	교육수준	의사소통	교육훈련	사무환경	업무량
①	1													
②	.611 ^{***}	1												
③	.089 ^{**}	.104 ^{***}	1											
④	.217 ^{**}	.289 ^{***}	.114 ^{***}	1										
⑤	.266 ^{***}	.258 ^{***}	.111 ^{***}	.293 ^{***}	1									
⑥	.343 ^{***}	.386 ^{***}	.094 ^{**}	.120 ^{***}	.146 ^{**}	1								
⑦	.375 ^{***}	.341 ^{***}	.022	.137 ^{**}	.166 ^{***}	.286 ^{***}	1							
⑧	.028	.054 [*]	.052	.117 ^{**}	.072 [*]	.007	.025	1						
⑨	.178 ^{**}	.148 ^{**}	.057 [*]	.252 ^{***}	.128 ^{**}	.066 [*]	.063 [*]	.244 ^{***}	1					
⑩	-.021	-.015	.022	-.040	-.058 [*]	-.034	.003	.004	-.111 [*]	1				
⑪	.407 ^{***}	.456 ^{***}	.084 ^{**}	.133 ^{***}	.203 ^{***}	.494 ^{***}	.340 ^{**}	-.017	.041	-.011	1			
⑫	.265 ^{***}	.279 ^{***}	.090 ^{**}	.200 ^{***}	.180 ^{***}	.202 ^{***}	.180 ^{***}	.022	.129 ^{**}	-.102 ^{**}	.212 ^{***}	1		
⑬	.262 ^{***}	.207 ^{**}	.048	.098 ^{**}	.156 ^{**}	.210 ^{***}	.189 ^{**}	.118 ^{**}	.063 [*]	-.047	.275 ^{***}	.212 ^{***}	1	
⑭	.345 ^{***}	.229 ^{**}	-.016	.101 ^{**}	.159 ^{**}	.156 ^{**}	.210 ^{***}	.028	.128 ^{**}	-.115 [*]	.253 ^{***}	.144 ^{**}	.236 ^{***}	1

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

변수명: ① 직무만족, ② 조직몰입, ③ 개인성과, ④ PSM, ⑤ 자기효능감, ⑥ 상사의 지지, ⑦ 업무자율성, ⑧ 성별, ⑨ 연령, ⑩ 교육수준, ⑪ 의사소통, ⑫ 교육훈련, ⑬ 사무환경, ⑭ 업무량

2. 회귀분석

1) 공공봉사동기와 직무태도

직무만족과 조직몰입 두 가지 종속변수에 대해서 실시한 최소자승(Ordinary Least Squares) 회귀분석 결과는 〈표 4〉와 같다. 우선 직무만족에 대한 분석결과를

보면, 공공봉사동기는 예상한대로 직무만족에 긍정적인 영향력을 보임을 확인할 수 있었다. 하지만, 표준화계수(β)를 참고할 때에 다른 변수들에 비해서 그 영향력은 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 통계적으로 유의미한 변수들 가운데, 표준화계수가 가장 큰 변수들은 업무량과 업무자율성, 의사소통 등이었다. 즉, 공공봉사동기가 높은 공무원일수록 직무만족도 높았으나, 이외에도 적절한 업무량, 업무수행에 있어서의 자율성, 효과적인 의사소통 등도 직무만족을 결정하는 주요한 요인들로 확인되었다. 한편, 본 논문이 관심을 가지고 분석한 조절효과와 관련해서는 통계적으로 유의미한 결과를 발견하지 못하였다. 즉, 직무만족에 대해서는 자기효능감, 상사의 지지, 업무자율성이 공공봉사동기의 영향력을 조절해서 간접적으로 영향을 미치기 보다는 직접적으로 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

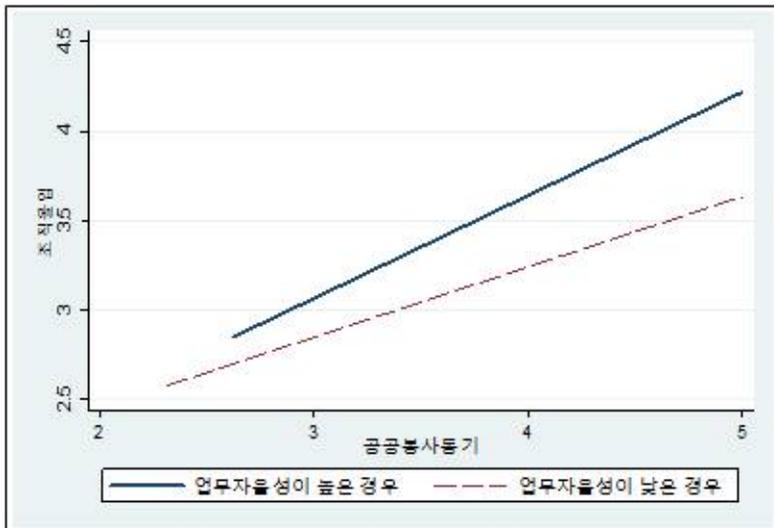
〈표 4〉 직무만족과 조직몰입에 대한 회귀분석

	직무만족		조직몰입	
	회귀계수(t)	β	회귀계수(t)	β
공공봉사동기	.118 (2.78)	0.064**	.285 (6.59)	0.152***
자기효능감	.101 (4.44)	0.101***	.077 (3.33)	0.076**
상사의 지지	.104 (4.53)	0.114***	.148 (6.37)	0.159***
업무자율성	.166 (7.76)	0.182***	.121 (5.53)	0.129***
PSM*자기효능감	.004 (0.27)	0.006	.005 (0.31)	0.007
PSM*상사의 지지	.004 (0.29)	0.006	-.029 (-1.79)	-0.041
PSM*업무자율성	.000 (0.00)	0.000	.045 (2.86)	0.066**
성별	-.044 (-1.22)	-0.027	.019 (0.52)	0.012
연령	.080 (3.92)	0.089***	.040 (1.92)	0.044
교육수준	.031 (1.71)	0.037	.025 (1.34)	0.028
의사소통	.183 (6.63)	0.170***	.278 (9.75)	0.254***
교육훈련	.100 (4.14)	0.094***	.120 (4.88)	0.110***
사무환경	.069 (2.95)	0.068**	.009 (0.40)	0.009
업무량	.165 (8.39)	0.190***	.057 (2.83)	0.064**
Constant	-0.240 (-1.19)		-0.525* (-2.56)	
N	1486		1486	
R ²	0.341		0.345	
Adj R ²	0.335		0.339	

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

공공봉사동기는 직무태도의 또 다른 차원인 조직몰입에도 긍정적인 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 공공봉사동기의 표준화계수 값이 0.152로 직무만족($\beta=0.064$)과 비교하여 그 영향력이 높은 것으로 분석되었다. 상대적 영향력의 차이는 있지만, 직무만족에서 주요한 영향력을 보였던 대부분의 변수들이 조직몰입에 있어서도 유의미한 관계를 나타내었다. 대표적으로 업무자율성과 상사의 지지, 의사소통은 조직몰입을 결정하는 주요한 요인들로 확인되었다. 자기결정성 요인들의 조절효과와 관련하여, 업무자율성의 조절효과가 유의미한 것으로 나타났다. 즉, 개인이 인지하는 업무자율성이 높은 상황에서 조직몰입을 증가시키는 공공봉사동기의 영향력은 더욱 증가함을 확인할 수 있었다. 이러한 관계를 <그림 2>의 그래프로 표현할 수 있는데, 업무자율성에 대한 인식에 상관없이 공공봉사동기가 증가함에 따라 조직몰입 역시 증가하고 있다. 하지만, 업무자율성을 낮게 인식할 때에는 공공봉사동기가 조직몰입을 완만하게 증가시키는 반면에, 업무자율성이 높은 경우에는 공공봉사동기가 조직몰입을 보다 가파르게 증가시키고 있음을 확인할 수 있다. 즉, 업무자율성이 높아짐에 따라 공공봉사동기와 조직몰입 간의 관계가 더욱 강화되는 것이다. 조직몰입은 자신이 속한 조직에 대한 충성도와 밀접하게 연계된다는 측면에서, 속해있는 조직으로부터 자율성을 충분히 부여받았다는 인식이 유능성에 비해서 조직몰입과 더 직접적으로 연결됨을 나타내주는 것으로도 볼 수 있겠다.

<그림 2> 공공봉사동기와 조직몰입에 있어서 업무자율성의 조절효과



반면, 상사의 지지의 경우에는 통계적으로 유의미하지는 않았으나 조절효과가 기대와 달리 음(-)의 방향으로 나타났다. 이는 상사로부터의 지지가 조직몰입을 높임에 있어서 공공봉사동기의 대체제(substitute)로서 작용하여 둘 모두가 높은 수준일 때는 오히려 둘 간의 상충관계(trade-off relationship)가 존재하기 때문일 수도 있다. 하지만 본 분석에서 이는 유의미한 관계가 아니기 때문에 확정적으로 결론짓기는 힘들며, 이러한 예비적 해석을 검증하기 위해서는 후속연구에서 보다 면밀한 분석이 요구된다.

2) 공공봉사동기와 개인성과

개인성과의 경우 개인의 성과평가등급에 대한 질문을 사용해 서열변수로 측정되었기에 순서형 로짓(Ordered Logit) 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 5>에 정리되어 있다. 가설에서 예측한대로 공공봉사동기는 개인성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었으며 분석틀에 포함된 변수 중에 가장 높은 영향력을 나타내었다. 독립변수가 표준편차만큼 증가할 때 종속변수의 승산비(odds ratio)가 몇 퍼센트나 변화하는지를 가지고 평가해 볼 때, 공공봉사동기가 표준편차만큼 증가할 때, 개인성과가 증가할 승산비가 17.4% 증가하는 것으로 나타난다. 자기결정성 요인 중 자기효능감 역시 개인성과를 높이는 것으로 나타났다. 그러나 직무만족이나 직무몰입과 긍정적인 관계를 보였던 많은 통제변수들은 개인성과에 대해서는 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

한편, 조절효과와 관련하여서 개인성과에 대해서 자기효능감과 상사의 지지가 공공봉사동기의 조절변수로 작용하는 것으로 나타났다. 즉 공무원이 인지하는 자기효능감의 정도가 큰 경우에, 그리고 상사로부터 충분한 지지를 받고 있는 경우에 개인성과를 증가시키는 공공봉사동기의 영향력이 더욱 강화됨을 확인할 수 있었다. 이러한 관계를 종속변수가 갖는 극단의 범주인 성과평가에서 '매우 우수'와 '매우 미흡'을 받을 확률에 대한 그래프를 통해 보다 명료하게 이해할 수 있다. <그림 3>과 <그림 4>는 자기효능감의 조절효과를 나타내고 있다. <그림 3>에서 볼 수 있듯이 근무평정에서 '매우 우수'를 받을 확률은 공공봉사동기가 증가함에 따라 함께 올라가게 된다. 여기서 자기효능감이 낮을 때에는 이러한 영향력이 점선과 같이 완만하게 증가하는 반면에, 자기효능감을 높게 인지할 때에는 공공봉사동기가 증가함에 따라 근무평정 '매우 우수'를 받을 확률이 실선과 같이 가파르게 증가하게 된다. 이와 반대로 <그림 4>에서 보듯이 공공봉사동기가 증가함에 따라 근무평정을 '매우 미흡'을 받을 확률은 감소하게 된다.

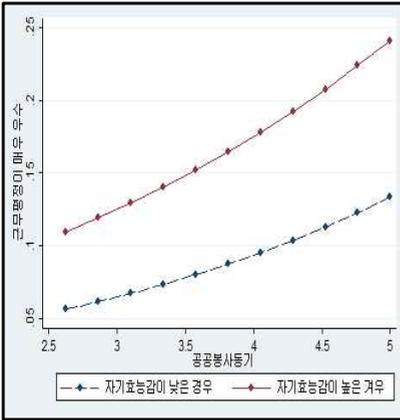
그런데, 점선으로 나타난 자기효능감이 낮은 경우에 비해서 실선으로 표시된 자기효능감이 높은 경우가 훨씬 가파르게 그 확률이 감소하게 된다. 따라서 자기효능감은 낮은 근무성정 평정을 받을 확률을 낮추는 공공봉사동기의 영향력을 한층 강화시키고 있는 것이다.

〈표 5〉 개인성과에 대한 회귀분석

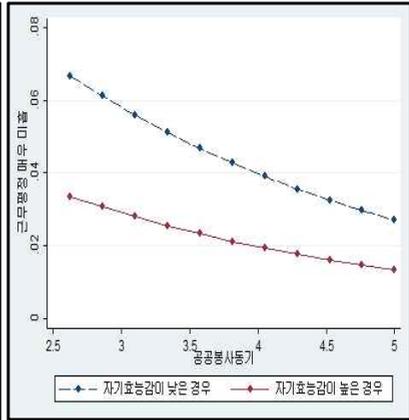
	개인성과		
	회귀계수(t)	표준오차	% Change in odds by 1 SD
공공봉사동기	.397** (2.81)	0.141	17.4
자기효능감	.170* (2.37)	0.076	14.6
상사의 지지	.110 (1.44)	0.076	9.5
업무자율성	-.066 (-0.95)	0.070	-5.3
PSM*자기효능감	.122* (2.38)	0.051	13.8
PSM*상사의 지지	.104* (2.04)	0.051	12.1
PSM*업무자율성	.015 (0.28)	0.053	1.6
성별	.127 (1.07)	0.119	6.0
연령	.091 (1.37)	0.066	7.9
교육수준	.071 (1.20)	0.059	6.5
의사소통	.087 (0.94)	0.093	6.4
교육훈련	.154 (1.95)	0.079	11.4
사무환경	.007 (0.09)	0.076	0.5
업무량	-.125 (-1.91)	0.065	-10.3
/cut1		-.156	
/cut2		1.217	
/cut3		3.189	
/cut4		5.297	
N		1255	
Pseudo R ²		0.019	

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

〈그림3〉 근무평정이 매우 우수일 확률

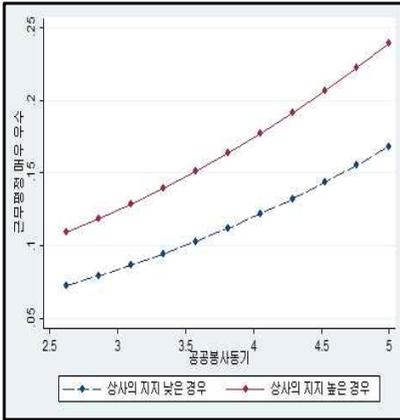


〈그림4〉 근무평정이 매우 미흡일 확률

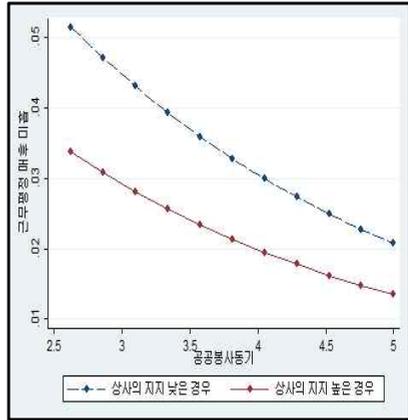


〈그림 5〉와 〈그림 6〉은 상사의 지지가 갖는 조절효과를 나타내고 있다. 〈그림 5〉에서는 앞선 그래프에서 본 바와 같이 공공봉사동기가 증가함에 따라 근무평정을 ‘매우 우수’를 받을 확률 역시 증가함을 알 수 있다. 상사의 지지가 높은 경우 이러한 확률이 실선처럼 가파르게 증가하나, 상사의 지지가 낮을 때에는 그 확률이 점선과 같이 보다 완만하게 증가함을 알 수 있다. 〈그림 6〉과 같이 근무평정을 ‘매우 미흡’을 받을 확률의 경우, 공공봉사동기가 증가함에 따라 감소하게 되는데 상사의 지지가 낮은 경우에서 높은 경우로 변화함에 따라 점선에서 실선으로 그 감소폭이 더욱 커지게 된다. 결국, 상사의 지지 정도도 개인성과에 대해 공공봉사동기의 영향력을 좌우하는 조절 변수로서 기능하고 있음을 확인할 수 있다. 조절효과가 검증된 자기효능감과 상사의 지지 모두 자기결정요인 중 유능성과 관련된 변수라는 점에서 공공봉사동기와 개인성과와의 관계에서는 유능성이 주된 조절변수의 역할을 한다고 유추해 볼 수 있다. 즉, 이전에 분석한 조직몰입에 대해서는 개인이 인지하는 자율성의 정도가 공공봉사동기의 영향력을 좌우하는 역할을 하는 것을 확인한 반면, 개인의 업무성과에 대해서는 내가 주어진 업무를 성공적으로 수행할 수 있다는 지각이 공공봉사동기의 영향력을 배가시키는 것을 실증하였다. 결국 본 연구의 분석결과, 각 종속변수에 따라서 서로 다른 자기결정요인들이 조절변수의 역할을 하거나 하지 못하는 결과를 확인할 수 있었는데, 왜 이렇게 차별화된 영향력이 나타나는지에 대해서는 추후에 보다 체계적인 연구가 이루어질 필요가 있다.

〈그림5〉 근무평정이 매우 우수일 확률



〈그림6〉 근무평정이 매우 미흡일 확률



V. 결론

공공봉사동기는 공공부문 구성원들이 갖는 고유한 동기로서 행정학 분야를 중심으로 활발히 연구되어 왔다. 본 논문에서는 기존 연구들이 살펴본 직무태도와 개인성과에 대한 공공봉사동기의 영향력을 다시 한 번 실증하는 한편, 어떠한 조건 하에서 이러한 공공봉사동기의 영향력이 변화하는지를 자기결정성이론과 관련된 요인들을 중심으로 그 조절효과를 검증해 보았다. 분석결과 공무원의 공공봉사동기가 높을수록 직무만족, 조직몰입, 그리고 근무평정으로 측정되는 개인의 성과가 모두 증가하는 것을 확인할 수 있었다. 이에 더하여 자기결정성의 하위요소인 자율성, 유능성과 연관된 요인들로 볼 수 있는 자기효능감, 상사의 지지, 업무자율성의 조절효과를 검증해 본 결과, 업무자율성은 조직몰입에 대해서, 자기효능감과 상사의 지지는 개인성과에 대해서 공공봉사동기의 영향력을 더욱 강화시키는 것으로 나타났다.

본 연구의 한계도 분명 존재한다. 우선, 설문 대상의 선정이 참여희망자를 중심으로 한 비확률표본추출을 통해 이루어지다보니 '선택 편의(selection bias)'의 문제에서 자유롭지 못하고 연구의 일반화에 주의를 기울일 필요가 있다. 그럼에도 불구하고 세분화된 할당표본추출 방식을 사용했다는 점에서 어느 정도의 대표성은 확보했다고 판단할 수 있겠다. 그리고 기존의 이론적 논의와 경험적 증거에 근거해 가설을 설정하고 있지만, 횡단면적 자료(cross-sectional data)를 사용했기 때문에 인과관계의 설

정에 있어 시간적 선행성을 담보하고 있지 못하는 근원적 한계가 있다. 또한, 단일의 설문자료에 근거하여 독립변수와 종속변수를 도출함으로써 인해 '동일방법편의(common method bias)'를 가지고 있다. 그나마 개인성과의 측정에 있어서는 근무 평정 등급을 물어봄으로써 자신의 인식에 기반한 성과평가보다는 객관성을 확보하였다고 볼 수 있으나 직무만족이나 조직몰입의 경우에는 기존 연구들이 가지고 있는 한계를 그대로 내포하고 있다. 이러한 동일방법편의의 심각성을 가늠해보기 위해 Harman이 제시한 단일요인검증(single factor test)을 실시하였는데, 가장 큰 요인이 전체의 18.49%를 설명하고 있어서 심각한 정도는 아니라고 판단된다. 그럼에도 불구하고 최소사승법에 근거한 회귀분석 결과는 동일방법편의로 인해 각 변수의 영향력이 실제보다 다소 과대되어 나타날 수 있음을 여전히 주의해야 할 필요는 있다. 마지막으로 본 연구가 2차 자료를 사용해 분석하다보니 자기결정성에 영향을 미치는 세 가지 심리욕구 중 유능성과 자율성 관련 변수들의 조절효과는 검증하였으나 관계성에 관한 변수는 분석에서 고려하지 못하였다는 한계를 갖는다. 향후 자기결정성 요인 세 가지 모두를 종합적으로 검증하는 후속연구가 요구된다.

이러한 한계점들에도 불구하고 본 연구의 분석결과는 몇 가지의 실천적·이론적 함의를 갖는다. 전반적인 분석결과가 공공부문에서의 공공봉사동기의 영향력을 실증함으로써 그 가치를 다시금 확인할 수 있었다. 신공공관리(NPM)에 입각한 행정개혁의 흐름은 여전히 유효하고 긍정적 영향력도 분명히 있다. 그러나 시장적 인센티브에 치중한 신공공관리의 유효성 못지않게, 공공부문 고유의 가치와 목표를 중요시하는 것에서 유발되는 공공봉사동기의 긍정적인 영향력 또한 간과해서는 안 될 것이다. 즉, 공공부문의 조직구성원들에게 경쟁에 기반하여 자기 이익의 극대화를 추구함을 전제로 하는 인센티브 구조를 획일적으로 도입하기 전에, 공공의 가치를 공유하고 이를 실현함으로써 얻을 수 있는 무형의 인센티브에도 보다 관심을 기울여야 할 것이다. 아울러, 기존의 내재적 동기와 외재적 동기 간의 상충관계(trade-off relationship)에 관한 논의들도 참고하여 지나친 경쟁논리와 경제적 인센티브의 추구가 공공봉사동기의 영향력을 과도하게 떨어뜨리지 않을지에 대해서도 고민해 보아야 할 것이다. 인사혁신처가 최근 제출한 국가공무원법 개정안에서는 공무원이 갖추어야 할 공직관을 9가지로 제시하였는데, 그 중 포함되는 애국심과 공익성은 공공봉사동기가 직접적으로 추구하는 가치이다. 이러한 공공가치의 재조명은 향후 공공봉사동기에 대한 더욱 심도 있는 논의가 필요함을 내포한다.

본 논문의 분석결과가 주는 또 다른 함의는 공공봉사동기의 영향력을 더욱 배가하기 위해서 어떤 관리적 처방이 필요할 지에 관한 것이다. 1990년부터 25년간 323개

의 공공봉사동기 연구를 분석한 Ritz et al.(2016)은 관련 연구가 점점 더 다양한 국가를 대상으로 다변화되어 이루어지고 있음에도 불구하고, 많은 연구들이 공공조직관리에 실제적 함의를 제공하는데는 부족한 모습을 보인다고 지적하였다. 이러한 관리적 함의의 하나로 본 논문은 자기결정성 요인들로부터 도출된 자기효용감, 상사의 지지, 업무자율성 등이 공공봉사동기의 긍정적인 영향력을 더욱 강화시키는 역할을 하고 있음을 실증하였다. 이들 요인들에 관리적 노력을 기울이면, 공공봉사동기와 함께 시너지 효과를 기대할 수 있으므로 이에 대한 관심이 요구된다. 특히 상사의 지지나 업무자율성 등은 다른 변수들에 비해 공무원들의 낮은 평가를 받은 항목들이었으므로 더욱 주의를 기울일 필요가 있다. 앞서 언급한 인센티브의 측면에서는 신공공관리적 처방과 공공봉사동기 간에 상충관계가 있을 수 있지만, 업무자율성의 신장과 같은 부분은 신공공관리적 처방과 일관성 있게 추진할 수 있는 부분이므로 인사 및 조직 개혁의 측면에서 운영의 묘를 잘 살리는 일이 필요해 보인다. 자율성을 고양하기 위한 구체적인 예로 근무 시간의 15%를 창조적 활동을 위해 사용하는 것을 보장하는 3M의 15% 제도(조을룡, 2007)나 근무 시간 중 일부는 자신이 하고 싶은 일에 투자할 수 있도록 장려하는 구글의 20% 프로젝트 등을 공공부문에 시범적으로 도입하는 방안도 고려해 볼 수 있겠다(정승환·장형심, 2015). 이와 마찬가지로 상사의 지지를 고양시키기 위한 조직적 차원의 관리 노력도 효과가 있을 것이다. 리더십의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않으며 이미 수많은 실증연구에서 그 영향력을 경험적으로 증명해 왔다(김호정, 2001; Moynihan et al, 2012; Hassan & Hatmaker, 2015). 본 연구에서는 특히 업무성과의 향상과 관련된 리더의 지지에 초점을 두었는데, 각종 훈련 프로그램을 통해 좋은 리더십을 길러내는 노력은 조직이 게을리 하지 않아야 할 부분이다. 마지막으로 자기효능감과 관련해서, Bandura(1997)는 성공경험이, 봉준호 외(2006)는 경력개발이 자기효능감을 높이는 주요한 요인임을 밝혔다. 이러한 연구결과에 근거할 때 우선 공무원들이 업무수행에서 보다 많은 성공적 경험을 할 수 있도록 능력에 맞는 적절한 과업을 부여할 필요가 있다(김문성·박성철, 2011). 또한 조직 내 성장을 돕는 다각적인 경력개발 프로그램도 자기효능감 향상에 실제적인 도움이 될 수 있다. 이를 위하여 경력발전지원센터의 설치, 교육훈련체계의 개선, 통합관리인사시스템 구축(김귀영, 2010) 등을 고려해 볼 필요가 있다.

마지막으로 이론적인 측면에서 본 연구는 기존의 공공봉사동기 이론에 자기결정성 이론을 결합하여 분석을 시도하였고, 경험적 분석결과가 이러한 이론적 결합을 부분적으로 지지함을 발견할 수 있었다. 지금까지 관련 연구들은 행정학 분야의 고유한 동기이론으로서 공공봉사동기 이론을 확립하는데 초점을 맞추어 왔다. 이러한 노력은

분명 의미 있는 시도였으며, 그러한 결실로 공공봉사동기는 행정학 내에서 주요한 연구 분야로서 그 위치를 공고히 했다고 평가할 수 있다. 향후 공공봉사동기 이론의 확장성과 완결성을 더욱 높이기 위해서는 지금까지의 노력 함께 동기이론분야에서 전통적으로 논의되어 온 기존의 이론들과의 결합의 노력도 병행되는 것이 바람직한 것이다. 본 연구에서는 그러한 노력의 하나로 자기결정성이론을 공공봉사동기의 영향력 논의에까지 확장할 수 있는 가능성을 실증하였다. 향후에도 이러한 노력이 지속되어 이론적 정교화와 더불어 공공봉사동기의 확립과 제고에 관한 실천적 함의도 더욱 구체적으로 제시할 수 있게 되기를 기대해 본다.

▣ 참고문헌

- 강기창. 2000. “공무원 교육훈련과 인사관리의 연계강화방안.” 《한국행정연구》, 9(3): 158-192.
- 김균. 2012. “직업별 재직자의 직업만족도 분석.” 《한국고용정보원》, 5(3): 108-127.
- 김귀영. 2010. “지방공무원 경력개발제도 도입방안 연구-이론 및 사례 검토를 통한 함의를 중심으로.”, 《한국행정학회 하계학술발표논문집》.
- 김대원·박철민. 2003. “지방공무원의 직무스트레스와 조직몰입도 영향요인의 경로 분석.” 《한국지방자치학회보》, 15(4): 49-70.
- 김문성·박성철. 2011. “공무원의 자기효능감이 업무성과에 미치는 영향.” 《한국공공관리학보》, 25(4): 143-161.
- 김상묵. 2003. “공공봉사동기와 내적 보상의 중요성에 대한 탐색적 연구.” 《한국행정논집》, 15(4): 771-790.
- _____. 2005. “공직 선택동기와 공무원의 행태.” 《한국행정연구》, 14(2): 297-325.
- _____. 2013. 《한국인의 공공 봉사 동기: 세계적 보편성과 한국적 특수성》. 서울: 집문당.
- 김상묵·김영중. 2005. “정부조직의 직무특성에 관한 연구.” 《한국행정학보》, 39(2): 63-86.
- 김서용·조정수·박병주. 2009. “공직동기(PSM)의 선행요인: 사회화 요인의 비교분석.” 《한국행정학보》, 44(1): 147-177.
- 김은영. 2007. 《대학생의 자율성, 유능감, 관계성이 진로미결정에 미치는 영향》. 이화여자대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김은주·조태준. 2013. “리더의 동기부여 언어가 자아존중감, 자기효능감, 그리고 조직몰입에 미치는 영향.” 《한국인력개발학회》, 15(4): 1-25.

- 김정인. 2014. “지방세무직 공무원의 공공봉사동기와 조직시민행동.” 《지방정부연구》, 18(1): 193-218.
- 김정희·현미열. 2005. “임상간호사의 직무 스트레스와 직무만족도에 대한 사회적 지지의 조절 효과.” 《한국직업건강간호학회지》, 14(2): 108-117.
- 김주환·김은주·홍세희. 2006. “한국 남녀 중학생 집단에서 자기 결정성이 학업 성취도에 주는 영향.” 《교육심리연구》, 20(1): 243-264.
- 김태호·노종호. 2010. “공공봉사동기가 조직 구성원의 혁신행동이 미치는 영향에 관한 연구.” 《행정논총》, 48(3): 143-168.
- 김호정. 2001. “변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향.” 《한국행정정보》, 35(2): 197-216.
- 도윤경. 2005. “상사에 대한 신뢰와 조직유효성간의 관계에서 비서 개인특성의 조절효과 분석.” 《비서학논총》, 14(2): 29-49.
- 박순애. 2006. “공무원의 직무동기와 조직행태.” 《한국행정연구》, 15(1): 203-236.
- 박영주. 2008. 《경찰공무원의 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 수사경찰과 일반경찰의 비교를 중심으로》. 계명대학교 대학원 박사학위논문.
- 봉준호·이행순·이수범. 2006. “호텔 조리 종사원의 경력개발이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구.” 《호텔경영학연구》, 15(3): 109-125.
- 손명구. 2006. “한국에서의 공공봉사동기에 관한 연구: 서울시 서초구청 공무원들을 중심으로.” 《한국행정학회 동계학술발표논문집》.
- 신황용·이희선. 2012. “공공조직 조직성과의 결정요인에 관한 연구, 공직동기, 신분불안, 직무 만족을 중심으로.” 《행정논총》, 50(1): 1-35.
- 이근주. 2005. “PSM과 공무원의 업무성과.” 《한국사회와 행정연구》, 16(1): 81-104.
- 이사빈·이수영. 2014. “공직봉사동기와 보수만족도가 경찰 직무만족도에 미치는 영향: 경찰조직 내 사회적 지지의 조절효과를 중심으로.” 《한국인사행정학회보》, 13(3): 355-383.
- 이수영. 2011. “Mission Impossible? 공무원 성과급의 이상 조건과 현실 상황의 괴리 분석.” 《한국인사행정학회보》, 10(3): 75-102.
- 이종수. 2002. “공무원의 전문성 향상방안으로서 경력개발제도(CDP)에 관한 연구.” 《한국행정연구》, 11(4): 149-175.
- 이혜윤·이근주. 2013. “공공봉사동기(PSM)와 직무동기요인이 직무만족에 미치는 영향: 공기업과 준정부기관의 종사자들을 중심으로.” 《한국정책학회 춘계학술발표논문집》.
- 임주연. 2006. 《행태적 접근방법에 의한 공사부문 공공서비스동기의 실증적 비교 분석》. 연

세대학교 석사학위 논문.

- 장호석. 2011. 《공무원 패널조사를 위한 기초연구보고서》. 서울: 한국행정연구원.
- 전대성. 2015. “공무원들이 인식하는 조직 내 저성과자의 비율이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향: 공공봉사동기의 조절효과를 중심으로.” 《한국행정연구》, 24(3): 1-22.
- 전대성·이수영. 2015. “도구변수 분석을 통한 공공봉사동기(PSM)의 특성에 관한 연구.” 《한국정책학회보》, 24(3): 317-346.
- 정승환·장형심. 2015. “자기결정성이론의 HRD 적용에 대한 논의.” 《한국인력개발학회》, 17(3): 99-131.
- 조을룡. 2007. “나들목: 메모지 포스트 잇 (Post-it) 이야기.” 《고무기술》, 8(2): 190-191.
- 조태준·윤수재. 2008. “공공서비스동기(public service motivation)와 성과 간 관계에 대한 연구: 집단주의 조직문화와 조절역할을 중심으로.” 《한국행정학회 학술대회자료집》.
- 천대윤. 2003. “교육공학관점을 고려한 공무원교육훈련의 바람직한 방향 모색.” 《한국행정학회보》, 37(2): 105-130.
- 최낙범·이수영. 2015. “공무원의 공공봉사동기(PSM)가 조직몰입에 미치는 영향.” 《한국행정연구》, 25(1): 169-198.
- 최낙범·전대성. 2016. “경찰관의 공공봉사동기(PSM)와 직무만족에 관한 연구-직무특성의 조절효과를 중심으로.” 《한국정책학회보》, 25(1): 129-158.
- 최무현·조창현. 2013. “공무원의 공공봉사동기와 직무태도에 대한 실증적 연구 직무만족과 조직몰입을 중심으로.” 《지방정부연구》, 17(1): 343-366.
- 최병연. 2002. “자기 결정성 학습동기 이론의 교육적 적용.” 《교육문제연구》, 16: 165-184.
- 최영준·권기환. 2015. “교육훈련특성이 우정사업 구성원의 직무만족과 행복감에 미치는 영향.” 《기업경영연구》, 63: 327-349.
- 한에스터·이근주. 2012. “조직경험과 업무특성이 PSM(공공봉사동기)에 미치는 영향에 대한 분석.” 《행정논총》, 50(2): 89-112.
- Alonso, P., & Lewis, G. B. 2001. “Public service motivation and job performance evidence from the federal sector.” *The 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(3): 185-201.
- Andersen, L. B., & Kjeldsen, A. M. 2013. “Public Service Motivation, User

- Orientation, and Job Satisfaction: A Question of Employment Sector?" *International Public Management Journal*, 16(2): 252-274.
- Andrews, C. 2016. "Integrating public service motivation and self-determination theory: A framework." *International Journal of Public Sector Management*, 29(3): 238-254.
- Bandura, A. 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. 1995. "The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation." *Psychological Bulletin*, 117(3): 497-529.
- Boyne, G. A. 2003. "Sources of public service improvement: A critical review and research agenda." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3): 367-394.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. 1998. "Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3): 413-439.
- Brewer, G. A., Selden, S. C., Facer, I. I., & Rex, L. 2000. "Individual conceptions of public service motivation." *Public Administration Review*, 60(3): 254-264.
- Bright, L. 2005. "Public Employees with High Levels of Public Service Motivation: Who are They, Where are They, and What do They Want?" *Review of Public Personnel Administration*, 25(2): 138-154.
- _____. 2008. "Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees?" *American Review of Public Administration*, 38(2): 149-166.
- Cacioppe, R. & Mock, P. 1984. "A Comparison of the Quality of Work Experience in Government and Private Organizations." *Human Relations*, 37(11): 923-940.
- Caillier, J. G. 2016. "Does Public Service Motivation Mediate the Relationship between Goal Clarity and both Organizational Commitment and Extra-Role Behaviours?" *Public Management Review*, 18(2): 300-318.
- Camilleri, E. 2006. "Towards Developing an Organizational Commitment: Public Service Motivation Model for Maltese Public Service Employees." *Public Policy and Administration*, 21: 63-83.

- Castaing, S. 2006. "The Effects of Psychological Contract Fulfillment and Public Service Motivation on Organizational Commitment in the French Civil Service." *Public Policy and Administration*, 21(1): 84-97.
- Chirkov V I., & Ryan R M. 2001. "Parent and Teacher Autonomy-Support in Russian and U.S. Adolescents." *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(5): 618-635.
- 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.
- Coursey, D. H., Perry, J. L., Brudney, J. L., & Littlepage, L. 2008. "Psychometric verification of Perry's public service motivation instrument: Results for volunteer exemplars." *Review of Public Personnel Administration*, 28(1): 79-90.
- 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.
- DeCharms, R. 1968. *Personal causation: The internal affective determinations of behavior*. New York : Academic Press.
- Deci E. L., & Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- _____. 1992. "The initiation and regulation of intrinsically motivated learning and achievement. *Achievement and motivation*." A social-developmental perspective, 9-36.
- _____. 2000. "The 'What' and 'Why' of goal pursuits : Human needs and the self-determination of behavior." *Psychological Inquiry*, 11(4): 227-268.
- Frederickson, H. G., & Hart, D. K. 1985. "The public service and the patriotism of benevolence." *Public Administration Review*, 45(5): 547-553.
- Frey, B. S., & Oberholzer-Gee, F. 1997. "The cost of price incentives: An empirical analysis of motivation crowding-out." *The American Economic Review*, 87(4): 746-755.
- Gist, M. E. 1987. "Self-efficacy: Implications for organizational behavior and

- human resource management.” *Academy of Management Review*, 12(3): 472-485.
- Guay, F., Senecal, C., Gauthier, L., & Fernet, C. 2003. “Predicting career indecision: A self-determination theory perspective.” *Journal of Counseling Psychology*, 50(2): 165-177.
- Guyott, J. F. 1962. “Government Bureaucrats Are Different.” *Public Administration Review*, 22(4): 195-202.
- Hackman, J. R., & Oldman, G. R. 1975. “Development of the Job Diagnostic Survey.” *Journal of Applied Psychology*, 60(2): 845-855.
- _____. 1980. *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Hassan, S., & Hatmaker, D. M. 2015. “Leadership and performance of public employees: Effects of the quality and characteristics of manager-employee relationships.” *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4): 1127-1155.
- Homborg, F., McCarthy, D., & Tabvuma, V. 2015. “A Meta-Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction.” *Public Administration Review*, 75(5): 711-722.
- Houston, D. J. 2000. “Public-Service Motivation: A Multivariate Test.” *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 713-728.
- Jacqueline, A. M., & Kessler, I. 2003. “The employment relationship in the UK public sector: A psychological contract perspective.” *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(2): 213-230.
- Jerusalem, M., & Schwarzer, R. 1992. Self-efficacy as a resource factor in stress appraisal processes. In R. Schwarzer (Ed.), *Self-efficacy: Thought control of action* (pp. 195-213). Washington, DC: Hemisphere.
- Judge, T. A., Thoresen., C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. 2001. “The Job Satisfaction-Job performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review.” *Psychological Bulletin*, 127(3): 376-407.
- Kilpatrick, F. P, Cummings, M. C., & Jennings, M. K. 1964. *The Image of the Federal Service*. Washington, DC: Brookings Institution.
- 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.
- Kim, S., & Vandenberg, W. 2010. “A strategy for building public service motivation research internationally.” *Public Administration Review*, 70(5): 701-709.
- Kim, S., Vandenberg, W., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., & Pedersen, L. H. 2010. The development of an international instrument to measure public service motivation: A research note. Unpublished manuscript.
- Kim, S., Vandenberg, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., ... & Paliduskaite, J. 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.
- Liu, B., & Tang, T. L. P. 2011. “Does the love of money moderate the relationship between public service motivation and job satisfaction? The case of Chinese professionals in the public sector.” *Public Administration Review*, 71(5): 718-727.
- Liu, B., Hui, C., Hu, J. Yang, W., & Yu, X. 2011. “How Well Can Public Service Motivation Connect with Occupational Intention?” *International Review of Administrative Sciences*, 77: 191-211.
- Liu, B., Tang, T. L. P., & Yang, K. 2015. “When does public service motivation fuel the job satisfaction fire? The joint moderation of person-organization fit and needs-supplies fit.” *Public Management Review*, 17(6): 876-900.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. 1993. “Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization.” *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-551.
- Mottaz, C. J. 1988. “Determinants of Organizational Commitment.” *Human Relations*, 41(6): 467-482.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. 1982. *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover:*

New York: Academic Press.

- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. 2007. "The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation." *Public Administration Review*, 67(1): 40-53.
- Moynihan, D. P., Pandey, S. K., & Wright, B. E. 2012. "Setting the table: How transformational leadership fosters performance information use." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1): 143-164.
- 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., & Stazyk, E. C. 2008. Antecedents and correlates of public service motivation. In *Motivation in public management: The call of public service*, (Eds.), James L. Perry and Annie Hondeghem, 101-17. Oxford University Press.
- 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.
- _____. 1997. "Antecedents of Public Service Motivation." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2): 181-197.
- Perry, J. L., & Vandenabeele, W. 2015. "Public service motivation research: Achievements, challenges, and future directions." *Public Administration Review*, 75(5): 692-699.
- Perry, J. L., & Wise, L. 1990. "The Motivational Bases of Public Service." *Public Administration Review*, 50(3): 367-373.
- Perry, J. L., Brudney, J. L., Coursey, D., & Little Page, L. 2008. "What Drives Morally Committed Citizens? A Study of the Antecedents of Public Service Motivation." *Public Administration Review*, 68(3): 445-458.
- Petty, M. M., McGee, G. W., & Caverder, J. W. 1984. "A meta analysis of the Relationships between Individual job Satisfaction and individual Performance." *Academy of Management Review*, 9(4): 712-721.
- Posner, B. Z., Kouzes J. M., & Schmidt W. H. 1985. "Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture." *Human Resource Management*, 24(3): 298-309.

- Rainey, H. G. 1982. "Reward Preferences among Public and Private managers: In Search of the Service Ethic." *The American Reivew of Public Administartion*, 16(4): 288-302.
- 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.
- Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., & Ryan, R. M. 2000. "Daily well-being : The role of autonomy, comepetence, and relatedness." *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(4): 419-435.
- Ritz, A. 2009. "Public Service Motivation and Organizational Performance in Swiss Federal Governemntnt." *International Review of Administrative Science*, 75(1): 53-78.
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. 2016. "Public service motivation: A systematic literature review and outlook." *Public Administration Review*, 76(3): 414-426.
- Ritz, A., & Waldner, C. 2011. "Competing for Future Leaders. A Study of Attractiveness of Public Sector Organizations to Potential Job Applicants." *Review of Public Personnel Administration*, 31(3): 291-316.
- Rusbult. C. E., Farrell. D, Rogers. G., & Mainous A.G. 1988. "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction." *Academy of Management Journal*, 31(3): 599-627.
- Ryan, R. M. 1982. "Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory." *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(3): 450-461.
- _____. 1991. The nature of the self in autonomy and relatedness. In J. Strauss & G. R. Goethals (Eds.), *The Self: Interdisciplinary approaches* (pp. 208-238). Springer New York.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000a "Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions." *Contemorary Educational Psychology*, 25(1): 54-67.
- Ryan, R. M and Deci. E. L. 2000b. "Self-determination Theory and the Facilitation

- of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being.” *American Psychologist*, 55(1): 68-78.
- Schwarzer, R., & Hallum, S. 2008. “Perceived teacher self-efficacy as a predictor of job stress and burnout: Mediation analysis.” *Applied Psychology: An International Review*, 57(1): 152-171.
- Scott, P. G., & Pandey, S. K. 2005. “Red Tape and Public Service Motivation Findings from a National Survey of Managers in State Health and Human Services Agencies.” *Review of Public Personnel Administration*, 25(2): 155-180.
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., & Reis, H. T. 1996. “What makes for a good day? Competence and autonomy in the day in the person.” *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(12): 1270-1279.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. 1998. “Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis.” *Psychological Bulletin*, 124(2): 240.
- Stazyk, E. C. 2013. “Crowding Out Public Service Motivation? Comparing Theoretical Expectations with Empirical Findings on the Influence of Performance-Related Pay.” *Review of Public Personnel Administration*, 33(3): 252-274.
- Steijin, 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. 2007. “Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach.” *Public Management Review*, 9(4): 545-556.
- _____. 2008. “Government Calling: Public Service Motivation as an Element in Selecting Government as an Employer of Choice.” *Public Administration*, 86(4): 1089-1115.
- _____. 2009. “The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM-Performance relationship.” *International Review of*

- Administrative Sciences, 75(1): 11-34.
- _____. 2014. "Explaining Public Service Motivation The Role of Leadership and Basic Needs Satisfaction." *Review of Public Personnel Administration*, 34(2): 153-173.
- Vandenabeele, W., Brewer, G. A., & Ritz, A. 2014. "Past Present, and Future of Public Service Motivation Research." *Public Administration*, 92(4): 779-789.
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. 2010. "Pay for Performance in the Public Sector-Benefits and(Hidden) Costs." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2): 387-412.
- Wittmer, D. 1991. "Serving the People or Serving for Pay: Reward Preferences among Government, Hybrid Sector, and Business Manager." *Public Productivity & Management Review*, 14(4): 369-383.
- 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 and 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.
- Zhao, J., Thurman, Q., & He, N. 1999. "Sources of job satisfaction among police officers: A test of demographic and work environment models." *Justice Quarterly*, 16(1): 153-173.