

공무원의 공공봉사동기(PSM)가 조직효과성에 미치는 영향: 내적 보상과 외적 보상의 조절효과를 중심으로*

정재호**

최규현***

본 연구는 공공조직의 구성원인 공무원이 가장 소중하게 생각하는 공공부문의 효과적인 동기요인이 존재하는지 파악하고자 하였다. 이를 위해 공무원의 공공봉사동기가 공공의 이익 실현을 위한 이타적 동기로서 조직효과성(직무성과와 조직시민행동)에 미치는 영향을 분석하였다. 특히 내적 보상과 외적 보상의 조절효과를 파악하고자 동기부여 요소 간 상호작용 유무를 위계적 조절회귀분석으로 검토하였다.

분석 결과 공공봉사동기와 내적 보상 및 외적 보상은 모두 조직효과성에 긍정적으로 작용하는 것으로 확인되었고, 내적 보상은 공공봉사동기가 조직효과성을 촉진하는 방향으로 조절하는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 공공봉사동기와 내적, 외적 보상 모두 조직효과성의 향상에 필요한 요소로 서로를 지지해주고 있으므로 각각의 요인 간에 구축효과가 나타나지 않도록 적절히 조합할 수 있는 전략적 조직 관리방안에 대해 더욱 고민하여야 함을 확인할 수 있었다.

주제어: 공공봉사동기, 직무성과, 조직시민행동, 내적보상, 외적보상, 조절효과

* 본 연구는 주저자의 석사논문 설문조사 자료를 활용하였고, 논문의 내용 일부를 발췌·보완하여 활용하였습니다. 그리고 연구의 질적 향상을 위해 논평과 대안을 제시해주신 익명의 심사위원들께 감사의 말씀을 드립니다.

** 교신저자, 서울대학교에서 경제학 박사학위를 취득하고, 현재 통계청 통계개발원에서 근무하고 있다. 주요 관심분야는 행정조직 관리, 지방자치제도, 지방재정 등이다(E-mail: imss93@snu.ac.kr).

*** 주저자, 고려대학교에서 행정학 석사학위를 취득하고, 현재 통계청 혁신행정담당관실에서 근무하고 있다. 주요 관심분야는 행정조직 설계, 조직관리, 통계거버넌스 등이다(E-mail: ckh7905@korea.kr).

I. 서론

본 연구는 공공조직의 구성원으로서 공무원이 소중하게 인식하는 동기부여의 종류가 무엇인지, 동기부여 된 공무원의 직무수행으로 조직에 긍정적인 효과가 실제로 발생 하는지 그리고 민간부문과 다른 공공부문만의 효과적인 동기부여 요인이 존재하는지에 대한 의문으로부터 시작되었다. 행정조직이 효율적인 능력을 발휘하기 위해서는 조직 구성원 스스로 동기를 이끌어내고, 자신의 능력과 역량이 조직 목표의 달성에 기여할 수 있도록 관리되는 것이 중요하다. 이를 위해 조직관리자는 역량 있는 인재가 책임을 다할 수 있도록 조직 여건을 조성하고, 조직구성원의 동기를 자극하기 위한 보상이 적절하게 제공될 수 있는 내부시스템의 정비를 위해 고심하여야 한다(김상목·김영중, 2005).

1980년대 이후 OECD 회원국을 중심으로 공공부문의 비효율성을 극복하고 조직의 생산성을 제고 하는 방안으로 민간경영기법이 행정조직에 도입되었다. 우리나라도 외환위기를 극복하는 과정에서 실적과 연동된 여러 가지 인사제도를 도입하였다. 그 대표적인 사례가 성과급제의 시행이다. 성과의 측정과 평가의 객관성 그리고 제도운영 상의 공정성 등에 비판적 시각이 대두되면서 최근 성과급 제도와 같은 경제적 합리성에 기초한 외적 보상이 동기부여 기제로써 효과가 있는지 논란이 제기되고 있다(이형우, 2016).

동기부여 요인에 관해서는 전통적으로 내적 보상과 외적 보상이 주로 거론되어 왔다. 그러나 최근에는 공공의 이익 실현을 위한 이타적 동기인 공공봉사동기(Public Service Motivation, PSM)가 공공부문의 조직구성원이 갖는 특유한 동기로 중요성이 부각 되고 있다. 일반적으로 민간조직에서는 물질적인 경제적 보상체계가, 공공조직에서는 명예, 보람, 자아실현과 같은 심리적 보상체계가 동기부여 기제로 작용할 것이라고 예상되었다.

공공봉사동기가 공공부분 특유의 동기요인으로서 조직생산성을 제고한다면 공공 봉사동기가 높은 인력을 우선적으로 채용하고, 교육훈련 프로그램 등 공공봉사동기의 수준을 지속적으로 유지할 수 있는 방안의 모색이 인적자원 관리의 중요한 의제가 될 수 있다(최낙범·전대성, 2016). 또한 조직 관리의 측면에서도 공공봉사동기에 대한 이해를 바탕으로 민간부문과 차별화된 동기 구조의 원리를 파악하여 인적자원 관리 전략의 수립에 활용할 수 있을 것으로 기대할 수 있다(김서용, 2009).

그러나 개인의 동기구조와 원리는 매우 다양하고 복잡하여 통상적인 예측이 실제와 부합되는지 예단할 수 없다. 이 같은 문제의식 하에 본 연구에서는 공무원의 공공

봉사동기가 직무성과와 조직시민행동으로 평가한 조직효과성에 미치는 영향을 실증분석하였다. 특히 공공봉사동기에 대한 내적 보상과 외적 보상의 조절효과까지 검토함으로써 조직구성원으로서 공무원의 동기부여 요소 간 상호작용의 유무를 파악 하고자 했다.

공공부문의 동기부여에 관한 많은 경험적인 연구가 있지만 공공봉사동기가 조직효과성, 특히 직무성과와 조직시민행동에 미치는 영향을 검토하면서 내적 보상과 외적 보상의 조절효과를 비교한 연구는 찾아보기 어렵다. 따라서 본 연구의 분석 결과를 활용하여 조직 관리와 전략적 인적자원 관리방안을 구상하기 위한 이론적·정책적 시사점을 찾아낼 수 있을 것으로 기대한다.

II. 이론적 논의

1. 공공봉사동기(Public Service Motivation, PSM)

Perry(2014)는 공공봉사동기에 대한 연구가 지난 세기 동안 공공행정 연구의 주요한 영역이었다고 하면서 관련 연구가 공공봉사동기에 대한 정의와 측정(제1단계), 법칙적 관계망(nomological network) 평가와 구성적 타당성 및 확산 강화(제2단계)의 흐름으로 발전해 왔다고 하였다. 또한 저자는 다음 단계의 발전이 필요함을 역설하고, 새로운 연구흐름의 기반으로 더욱 연구 설계의 강화, 공공봉사동기 개념의 구성적 실현 가능성과 타당성을 강화하는 측정 방법의 발전 그리고 다중 동기부여에 관한 연구가 필요하다고 제안하고 있다(Perry, 2014).

공공봉사동기는 Perry & Wise(1990)가 최초로 제안한 개념으로서 많은 학자들이 그 개념을 다양하게 정의하고 있다. Perry & Wise(1990)는 기존의 동기이론들은 인간을 경제적·합리적 욕구에 따라 행동하는 존재로만 인식하여 공익을 위해 봉사하려는 개인의 행태를 설명하지 못한다고 지적하면서 공공봉사동기를 “공공기관과 조직에 우선적으로 특유하게 내재되어 있는 동기에 반응하려는 개인의 성향”으로 정의하였다. 또한 저자들은 공공봉사동기를 세 가지 차원의 개념 요소로 설명하고 있다. 구체적으로 저자들은 공공봉사동기를 개인효용의 극대화에 기초한 합리적(Rational) 동기, 공동선과 공익을 위해 봉사하려는 규범적(Norm-Based) 동기 그리고 타인을 돕고 싶어 하는 인간적인 감정의 정서적(Affective) 동기로 유형화하였다.

이후 Perry(1996)는 공공봉사동기의 세 가지 개념 요소를 공공정책 입안에 대한 호감(Attraction to Policy Making), 공익에 대한 헌신(Commitment to Public

Interest), 사회정의(Social Justice), 시민의무(Civic Duty), 동정심(Compassion), 자기 희생(Self-Sacrifice)이라는 여섯 가지 하위개념을 제시하였다. 이후 이들 여섯 가지 개념에 대해 조사자료를 기초로 신뢰도 분석 및 타당성 평가를 실시하여 공공정책 입안에 대한 호감, 공익에 대한 헌신, 동정심, 자기희생의 네 가지 요소로 구축된 모형이 공공봉사동기의 구성요인을 설명하는 적절한 모형임을 제시하였다. 이상의 논의는 다음의 <표 1>로 정리하였다.

<표 1> 공공봉사동기의 개념 요소와 내용

개념 요소	세부 내용	하위개념
합리적 (Rational) 차원	<ul style="list-style-type: none"> · 정책형성과정에 참여 · 개인적 동일시로 인한 공공정책에의 몰입 · 특정 또는 개인의 이익에 대한 옹호 	<ul style="list-style-type: none"> · 공공정책 입안에 대한 호감 (Attraction to Policy Making)
규범적 (Norm-based) 차원	<ul style="list-style-type: none"> · 공익 기여에 대한 열망 · 의무와 정부조직 전반에 대한 충성심 · 사회적 형평성 	<ul style="list-style-type: none"> · 공익에 대한 헌신 (Commitment to Public Interest) · 사회정의 (Social Justice) · 시민의무 (Civic Duty)
정서적 (Affective) 차원	<ul style="list-style-type: none"> · 정책의 사회적 중요성에 관한 진정한 신념으로부터 유래하는 정책에 대한 몰입 · 선의의 애국심 	<ul style="list-style-type: none"> · 동정심 (Compassion) · 자기희생 (Self-Sacrifice)

* 자료 : Perry & Wise(1990: 370), Perry(1996)

2. 선행연구의 검토

공공봉사동기에 대한 연구는 Perry & Wise(1990)가 공공봉사동기의 개념을 체계적으로 정립한 이후 다양한 변수를 통해 축적되어 왔다. 기존 연구의 흐름은 크게 공공봉사동기의 정의나 개념, 측정도구 등에 관한 연구, 공공봉사동기의 형성에 영향을 주는 결정요인에 관한 연구 그리고 공공봉사동기의 효과에 관한 연구 등 크게 세 가지 분야로 구분된다(김서용·조성수·박병주, 2010). 이들 중 공공봉사동기의 효과에 관한 연구들이 가장 활발하게 나타나고 있음을 확인할 수 있다.

김상목(2013)은 국내외 선행연구에 대한 검토와 다양한 경험적 검증을 토대로 공공 봉사동기의 세계적 보편성을 고려하면서 우리나라 사람들의 특성과 한국적 맥락을 중심

으로 특수하게 나타나는 공공봉사동기를 분석하였다. 저자는 이후 2018년 6월까지 국내에서 연구된 160편의 학술논문에 대한 문헌검토를 통해 공공봉사동기의 개념과 척도, 공공봉사동기에 대한 영향요인, 공공봉사동기의 효과에 관한 연구를 구분하고, 우리나라의 공식·비공식 제도가 공공봉사동기에 미치는 영향에 대해 고찰하였다(김상묵, 2018).

김서용·조성수·박병주(2010)는 공직 진출 전에 형성된 성장환경, 자원봉사경험, 가족관계 등 일반사회화 과정에서 형성된 개인의 공공봉사동기가 공직사회에 입직 후 조직경험, 업무특성, 조직문화, 조직목표와 같은 재사회화 과정을 거치면서 공공 봉사동기의 수준이 달라질 수 있다고 하고 있다. 최낙범·이수영(2016)은 공직 임용 전에 이미 형성된 공공봉사동기의 공무원의 행태에 대한 영향이 업무 특성이나 조직의 관리방식, 구조, 전략 등에 따라 단기적으로 다르게 나타날 수 있다는 결과를 제시하였다.

공공봉사동기에 대한 영향요인과 관련하여 김서용(2009)은 직무만족, 애착적 조직몰입, 번민목례, 동료와의 관계 등을 관련 요인으로 제시하였다. 그리고 한에스터·이근주(2012)는 업무모호성, 업무결과에 대한 경험된 책임감, 업무특성 등을 공공봉사동기에 대한 영향요인으로 제시하였는데, 앞에서 언급한 여러 요인들은 실제 분석에서도 공공봉사동기의 수준에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

공공봉사동기의 효과에 관한 연구 중 이근주(2005)는 Perry(1996)에 의해 개발된 공공봉사동기 측정도구를 이용하여 국내 공공부문 종사자와 민간부문 종사자 간 공공봉사동기 수준의 차이와 공공봉사동기와 조직형태 간의 관계를 분석하였다. 저자는 민간부문 종사자들에 비해 공공부문 종사자들의 공공봉사동기가 높게 나타났으며 개인의 업무성공에 긍정적인 영향을 미친다고 결론 내리고 있다.

이근주·이혜윤(2007)은 중앙행정기관 소속 공무원의 경우 공공봉사동기의 수준이 높을수록 그리고 내적 보상에 대한 기대가 클수록 개인의 성과 수준이 높다는 점을 밝히고 있다. 조태준·윤수재(2009)는 서울시 공무원을 대상으로 공공봉사동기가 조직 성과에 미치는 영향을 조사하여 유의한 긍정적 관계를 발견했다. 박주원·조윤직(2016)은 공공봉사동기가 직무만족도, 조직몰입도, 개인성과에 긍정적 영향을 미친다는 점을 검증하였다.

김정인(2014)은 공공봉사동기가 조직시민행동에 미치는 영향을 실증적으로 검토하였는데, 공공봉사동기의 하위요인인 공공정책에 대한 호감도는 개인적 차원의 조직 시민행동에 부정적 영향을 미쳤고, 동정심 및 자기희생은 개인적·조직적 차원의 조직시민행동 모두에 유의미한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김상묵(2003)은

공공봉사동기 수준이 높은 공무원은 그렇지 않은 공무원에 비해 직무만족도가 높고, 정서적 몰입 수준이 높으며, 조직시민행동의 성향도 높다는 사실을 밝혔다.

이상의 선행연구의 결과를 종합하면 공공봉사동기의 효과는 이론적 가정과 마찬가지로 결과변수에 대체적으로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 연구들에서 대표적으로 많이 설정된 성과변수는 직무성과, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등이었고, 공공봉사동기가 효과적인 직무수행을 위한 주요한 요인으로 작용하는 것으로 확인되었다.

Ⅲ. 연구모형의 설정

1. 종속변수: 조직효과성

일반적으로 동기가 부여된 구성원의 행동 결과는 다양하게 표현될 수 있다. 하지만 조직구성원의 동기부여 목적을 상기하면 결국 동기부여 효과는 조직효과성으로 귀결되어야 한다. 조직효과성은 조직운영 및 관리의 궁극적 목표이자 최종 산출물이라는 측면에서 결과변수로도 자주 활용되지만, 연관된 개념들이 매우 다양하고 하위요소는 복잡한 구조로 얽혀 있다.

조직행태론에서는 조직효과성에 영향을 미치거나 혹은 조직효과성과 유사한 개념으로 직무만족, 조직몰입, 직무몰입 등을 사용하고 있다. 민간부문과는 달리 공공부문에서는 업무특성상 효과성의 평가와 관련 자료의 입수가 용이하지 않기 때문에 효과성에 영향을 미치는 조직행태를 효과성의 하위 또는 거의 동일한 개념으로 간주하게 된다(박순애·오현주, 2006). 따라서 본 연구에서도 조직효과를 직접적으로 평가하기 어렵다고 판단하여, 조직행태론적 접근을 통해 조직효과성을 간접적으로 측정하고자 한다.

Williams & Anderson(1991)은 조직구성원의 조직 안에서의 다양한 활동을 크게 '역할-내-행위(in-role behavior)'과 '역할-외-행위(extra-role behavior)'로 구분하고, 이 중 직무성과는 전자와 조직시민행동은 후자와 연관시키고 있다. Katz(1964)는 조직의 효과적 기능을 위해 구성원이 조직에 잔류하려는 행위, 구성원에게 부여된 임무를 달성하려는 행위, 구성원에게 부여된 역할의 요구 수준을 넘어선 헌신적·자발적인 역할 외 행위가 필요하다고 하고 있다. 여기서 역할 내 행동은 개인의 성과와 역할 외의 행동은 조직성과와 관련된다.

공공부문의 속성상 개인의 업무성적을 수치로 계량화하기 곤란한 특성이 있지만, 동기부여의 궁극적인 목적인 조직차원의 성과증대는 결국 조직구성원의 변화된 의지나 노력, 직무수행능력 등을 통해 달성될 수 있기 때문에 개인의 직무성적을 측정하면 조직효과성의 발생 정도를 어느 정도 근접하게 유추할 수 있다. 본 연구에서는 직무성적을 구성원 개인이 자신의 성과에 대해 인식한 정도를 기준으로 하여 개인적 차원의 조직효과성 척도로 삼았다.

Organ(1988)은 조직시민행동에 대해 '공식적인 보상체계에 의해 직접적으로 명시되지 않았으나, 조직의 효과성을 향상시킬 수 있는 개인의 자발적 또는 재량적 행위'라고 정의하고 있다(김정인, 2014). 조직시민행동은 미래지향적인 조직이 갖추어야 할 바람직한 성과기준으로 조직구성원의 조직에 대한 적극적이고 자발적인 협력적 태도이므로 장기적으로 조직의 경쟁력과 생산성 향상을 측정할 수 있는 핵심적 지표라고 할 수 있다(김연희, 2006). 이와 같은 맥락에서 본 연구에서는 조직시민행동을 조직적 차원의 조직효과성 척도로 선정하였다.

2. 독립변수: 공공봉사동기

공공봉사동기가 남다른 사람들은 자신의 이익보다 공익의 증진에 더 높은 가치를 부여하고, 타인의 복지 향상을 추구할 때에 더욱 큰 보람을 느끼게 된다. 또한 업무에 있어 보람이 충족되는 조건이나 상황에서는 그 성과가 더욱 높아질 수 있기 때문에 공공봉사동기는 개인의 업무성적에도 바람직한 영향력을 가질 수 있다(Perry & Wise, 1990). 그리고 조직구성원의 동기화가 잘 이루어진 상태에서 적극적이고 능동적인 업무 활동에 참여하게 된다면 보다 높은 성과를 낼 것이라는 가정이 가능하다(이근주, 2005).

공직관이 투철하고, 적극적인 봉사정신을 가진 공공조직구성원은 공무수행의 역할과 사명에 매력을 느끼기 때문에 조직목표 달성을 위해 공식적인 역할 이상의 적극적인 태도와 행동을 보일 수 있다(최무현·조창현, 2013). 자신의 이익을 직장동료를 위해 기꺼이 희생할 의도가 있는 공무원의 행동 양태는 너무나도 분명하다. 이러한 이론적 근거와 선행연구의 결과를 토대로 본 연구에서는 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설1. 공공봉사동기는 직무성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설2. 공공봉사동기는 조직시민행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

3. 조절변수: 내적 보상과 외적 보상

공공봉사동기의 조직효과성에 대한 효과의 정도는 다양한 변수에 의해 조절될 수 있다. 보상은 조직의 발전과 조직목표의 달성을 위해 조직구성원이 노력과 열정 등으로 이뤄낸 업무수행의 결과에 대해 조직이 제공하는 반대급부이다. 직무수행은 조직구성원이 자신의 잠재된 역량을 발휘하여 목표의 성취를 경험하는 핵심 활동이다. 따라서 보상이 추가적으로 부여될 경우 조직에 대한 애착심과 직무만족 등과 같은 내재적 동기가 발현되어 조직성과의 증대효과를 기대할 수 있게 한다.

보상은 내용에 따라 비금전적·심리적 보상인 내적 보상(intrinsic reward)과 금전적·경제적 보상인 외적 보상(extrinsic reward)으로 나뉜다. Herzberg의 욕구충족 이론론에서 설명하고 있는 동기요인과 위생요인은 직무동기의 하위요인으로서 전자는 내재적 직무동기, 후자는 외재적 직무동기와 관련된다(윤동길, 2012). 여기에서 실질적 동기부여 효과를 가져 오는 동기요인은 내적 보상과 연관 지을 수 있으며, 단순히 직무와 관련된 불만을 감소시키는 효과만을 의미하는 위생요인은 외적 보상과 연관 지을 수 있다.

먼저 내적 보상에는 성취감, 재미, 능력발전의 기회, 자아실현, 책임성 확대, 의사결정에의 참여, 개인적 성장에의 기회, 직무수행상의 자유와 재량의 확대 등이 해당된다. 내적 보상에 관심이 많으면 업무수행 중 느끼는 흥미나 즐거움 등이 증가하여 구성원의 근무태만이 억제될 것으로 예상할 수 있다. 또한 업무 수행 시 실패의 위험이 있다고 하더라도 창의적인 아이디어를 고안해 내기 위해 부단하게 노력할 것으로 기대할 수 있다. 이와 같은 과정이 거듭되면서 결과적으로 조직구성원은 강한 업무추진력이 생기게 되고, 이로써 개인의 직무성과뿐만 아니라 조직의 목표달성에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단할 수 있다.

다음으로 외적 보상에는 신분보장, 보수, 승진, 성과급, 복지후생 등이 해당된다.¹⁾ 동기이론의 측면에서 성과중심 보상은 외적 보상, 외재적 동기 유발과 관련된 것으로 설명되는데, 가령 외적 보상으로서 공무원에게 승진이 주어진다면 직무성과에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다(박순애·이혜연, 2017). 구성원을 상위직에 배치하는 승진은 조직구성원들에게 직무만족감과 직무동기를 부여하는 중요한 계기가 되기 때문이다(Maslow, 1954; Herzberg, 1959; 박천오, 2012). 본 연구에서는 이러한

1) 많은 선행연구에서 외적 보상의 대표적인 요소로 분석모형에 포함되는 직업 안정성은 장기적 측면에서 다른 무엇보다 동기부여에 도움이 되는 장점에도 불구하고 상황에 따라 관리적 도구로 조절할 수 없다는 한계로 인해 본 연구에서 논의하는 외적 보상은 성과기여도를 조건으로 외부에서 주어지는 보상으로 한정하였다.

논거로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1-1. 공공봉사동기의 직무성공에 대한 영향은 내적 보상에 따라 달라질 것이다.

가설1-2. 공공봉사동기의 직무성공에 대한 영향은 외적 보상에 따라 달라질 것이다.

가설2-1. 공공봉사동기의 조직시민행동에 대한 영향은 내적 보상에 따라 달라질 것이다.

가설2-2. 공공봉사동기의 조직시민행동에 대한 영향은 외적 보상에 따라 달라질 것이다.

4. 통제변수: 평가공정성, 역할명확성, 업무자율성

본 연구에서는 선행연구와 관련 이론을 참고하여 독립변수와 조절변수 외에 종속변수인 조직효과성에 영향을 미칠 것으로 예상되는 요인을 통제변수로서 연구 모형에 포함하였다. 이를 통해 독립변수와 종속변수와의 관계를 보다 일관성 있게 분석하고자 하였다.

먼저 행정조직의 구성원인 공무원의 평가공정성에 대한 인식은 동기부여에 중요한 변인이 될 수 있다. 평가공정성은 구성원의 업무수행 능력, 노력 및 결과에 대해 조직이 제공하는 보상의 적절성에 대한 주관적 평가를 의미하는데, 이는 일반적으로 분배에 관한 공정성과 절차에 관한 공정성으로 구분된다(Robbins, 2000; 김동이·임준형, 2016). 평가공정성은 구성원에게 자신이 기여한 성과만큼 공정한 보상이 책정될 것이라는 기대를 갖게 한다. 그리고 이러한 기대는 다시 직무수행 과정에서 구성원이 더욱 노력하도록 하는 강력한 동기유발 기제로 작용하게 된다(고대유·강제상·김광구, 2015).

다음으로 역할명확성은 직무를 수행하는 과정에서 업무역할을 정확하게 인지하지 못하거나 직무수행에 필요한 충분한 정보가 주어지지 않았다고 느낄 때의 경험을 의미한다(한주희·강은주, 2010). 구체적으로 직무역할에 대한 권한의 범위와 책임, 업무수행 시기와 절차·방법 등을 명확하게 인식하는 정도를 의미한다. 조직사회에서 조직구성원은 직무수행 중 경험하게 되는 스트레스 때문에 개인의 업무성고가 저해 되고, 이로 인해 조직의 성과가 감소될 수 있다(McGrath, 1976). 하미승·권용수(2002)는 직무스트레스의 원인으로 역할모호성을 가장 주된 요인으로 지목하고 있으며, 김병섭(1994)도 공무원의 직무몰입도를 저하시키는 심리적 탈진의 스트레스 요인 중 역할모호성을 가장 주된 요인으로 결론 내리고 있다.

마지막으로 업무자율성은 업무 추진 시 발휘할 수 있는 재량의 정도를 의미한다.

구성원이 자신의 업무를 자율적으로 수행하는 과정에서 자기결정이론의 기본욕구인 자율성이 충족되고, 이것은 다시 조직효과성에 간접적인 영향력을 미친다고 가정할 수 있다(박주원·조윤직, 2016). 업무자율성은 자기효능감이론(self-efficacy theory)과 연관되어 있다. 이에 따르면 조직구성원에 대한 높은 업무자율성의 위임은 구성원으로 하여금 자신의 능력을 조직에서 높은 수준으로 인정하고 있다고 느끼게 하고, 동료들 또한 자신의 역량을 신뢰하고 있다는 신호로 생각하게 한다. 이를 통해 조직구성원은 자기효능감이 높아지고(Mostafa et al. 2015; 이하영·오민지·이수영, 2017), 결과적으로 조직효과성이 강화될 수 있다.

이상의 논의를 종합하여 본 연구에서는 가설의 검증을 위해 종속변수로서 조직 효과성의 개인적인 측면인 직무성과와 조직적인 측면인 조직시민행동을, 독립변수로서 공공봉사동기, 조절변수로서 외적 보상과 내적 보상 등을 선정하여 아래의 <그림 1>과 같이 인과모형을 구성하였다. 아울러 통제변수로서 평가공정성, 역할명확성, 업무자율성 그리고 설문조사에서 수집된 응답자들의 인구통계학적 특성들을 포함하였다.

<그림 1> 연구모형



IV. 자료의 수집 및 분석

1. 변수의 측정 및 자료 수집

본 연구에서는 변수들을 측정하기 위해 선행연구에서 신뢰성 및 타당성이 검증된 항목들 중 본 연구의 목적에 적합한 문항을 선별하여 재구성하였고, 각 문항은 가장

일반적으로 활용되는 서열척도인 Likert 5점 척도로 작성하였다. 구체적으로 '전혀 그렇지 않다'에 응답한 경우 1점, '매우 그렇다'에 응답한 경우 5점으로 측정하였다.

본 연구의 종속변수인 공무원 개인의 직무성과를 측정하기 위한 설문문항은 직무 수행 과정 차원과 직무수행 결과 차원으로 나누어 설계하였다. 특히 노종호(2016) 및 김경태·박현주·정홍상(2016)의 연구에서 사용된 문항을 부분적으로 수정하여 4개 문항으로 연구에 적용하였다. 또 하나의 종속변수인 조직시민행동은 김정인(2014) 및 김영곤·이근혁·강제상(2016)의 일부 문항을 수정하여 6개 문항을 연구에 적용하였다. 저자들은 조직시민행동의 구체적 행태를 업무지원, 건설적인 제안, 조직변화의 적극적 수용, 야간근무 자원 등 개인적 차원과 조직적 차원으로 구분하여 측정하고 있다.

독립변수인 공공봉사동기는 Perry(1996)가 제시한 공공봉사동기의 세 가지 구성차원 중 합리적 차원을 제외하고, 규범적 차원과 정서적 차원의 하위개념으로 공익몰입, 동정심, 자기희생 등과 관련된 6개 문항을 사용하여 공공봉사동기를 측정하였다. 특히 이하영·오민지·이수영(2017)의 연구를 참고하였다. 조절변수인 내적 보상은 이해윤(2017) 및 김영곤·이근혁·강제상(2016)이 연구에 활용한 문항을 참고하여 5개 문항을 구성하였다. 또 다른 조절변수인 외적 보상은 공공봉사동기에 미치는 조절 효과를 파악하고자 하는 연구의 목적에 부합하도록 직무수행을 통해 발생한 실적에 연계된 보상만을 외적 보상에 포함시켰다. 구체적인 설문문항은 박순애·이혜연(2017)과 이형우(2016)의 연구를 참고하여 5개 문항으로 구성하였다.

이 외에 통제변수인 평가공정성은 김동이·임준형(2016)의 연구를 참고하여 3개 문항으로 구성하였고, 역할명확성은 Rizzo et al.(1970)과 하미승·권용수(2002)을 참고하여 3개 문항을 선별하였다. 업무자율성은 박주원·조운직(2016)의 연구를 참고하여 3개 문항으로 적용하였다. 마지막으로 연령, 성별, 학력, 직급, 근무기간, 근무지역 등 인구통계학적 특성을 통제변수에 포함하여 분석하였는데, 직급은 현재의 직급으로 측정하였고, 각각의 변수들은 더미변수로 처리하여 모형에 포함하였다.

본 연구에서는 모형의 검증을 위해 통계청 본부와 소속기관인 통계개발원, 통계교육원 및 5개 지방통계청에 근무하는 공무원을 대상으로 2018년 4월 9일부터 4월 27일까지 약 3주간 자기기입식 방법으로 설문조사를 실시하였다. 총 417부의 설문지를 배포하여 그 중 385부가 회수되었다(회수율 92.3%). 회수된 설문지 가운데 응답 누락 등으로 자료 분석이 불가능한 3부를 제외한 총 382부(유효회수율 91.7%)를 최종 분석에 사용하였다.

설문지의 배포 및 수거는 시간 및 접근성을 고려하여 5개 지방통계청의 경우 기관 업무망의 우편마당 기능을 활용하였고, 그 외 기관은 기관 업무망의 우편기능과 방문조사

방법을 병행하였다. 설문지의 작성은 자기평가방식에 따라 개인의 주관적 인식 정도를 기록하도록 하였고, 표본은 편의 표본추출방식으로 구성하였다. 실증분석에 사용된 분석 도구는 SPSS25이다. 지금까지 기술한 변수들의 측정항목을 다음의 <표 2>에 정리하였다.

<표 2> 변수측정 항목

변수		설문 문항	출처	
독립 변수	공공 봉사 동기	(X1) 공익에 대한 의무감의 인식	Perry et al.(2008) 이하영·오민지·이 수영(2017)	
		(X2) 자신의 공익에 대한 의미 인식		
		(X3) 사회적으로 혜택 받지 못한 사람들에 대한 인식		
		(X4) 부당한 대우에 대한 인식		
		(X5) 공익에 기여할 때 느끼는 보람에 대한 인식		
		(X6) 공익을 위한 개인적 손실에 대한 인식		
조절 변수	내적 보상	(X7) 업무수행 성취감(보람)의 업무 참여에 대한 인식	이혜윤(2017) 김영근·이근혁·강 제상(2016))	
		(X8) 동료나 상사로부터의 인정에 대한 인식		
		(X9) 성공적인 업무수행과 개인 발전에 대한 인식		
		(X10) 자신의 능력과 소질 발휘 기회에 대한 인식		
		(X11) 자신의 업무에 대한 만족의 인식		
	외적 보상	(X12) 보상(성과급, 승진 등)과 업무 열의의 관련성	박순애·이혜연 (2017) 이형우(2016)	
		(X13) 대외적으로 포상에 대한 인식		
		(X14) 노력과 적절한 보상(성과급, 승진 등)에 대한 인식		
		(X15) 성과급과 업무 열의에 대한 인식		
		(X16) 승진에 대한 기대감과 업무 참여에 대한 인식		
통제 변수	평가 공정성	(X17) 조직의 성과평가 절차 공정성에 대한 인식	김동이·임준형 (2016)	
		(X18) 조직의 성과평가 결과 공정성에 대한 인식		
		(X19) 성과평가 결과 보상의 공정성에 대한 인식		
	역할 명확성	(X20) 업무 책임 범위에 대한 모호성	Rizzo et al.(1970), 하미승·권용수(2002 재인용)	
		(X21) 자신의 직무역할 모호와 불분명에 대한 인식		
		(X22) 자신의 업무 수행 방법 모호성에 대한 인식		
		업무 자율성	(X23) 담당업무의 방향성 결정 기회에 대한 인식	박주원·조윤직 (2016)
			(X24) 업무수행방법 및 절차 결정의 자율성에 대한 인식	
			(X25) 업무추진일정 재량에 대한 인식	
종속 변수	직무 성과	(X26) 직무수행을 통해 기대만큼의 결과 도출에 대한 인식	김경태·박현주·정 홍상(2016) 노종호(2016)	
		(X27) 기존과 다른 혁신적 방법에 의한 직무수행의 인식		
		(X28) 자신의 업무 성과에 대한 스스로의 객관적 평가		
		(X29) 자신의 성과목표 달성 정도에 대한 인식		

변수		설문 문항	출처
종속 변수	조직 시민 행동	(X30) 조직을 위한 추가업무 수용 태도에 대한 인식	김영곤 · 이근혁 · 강 제상(2016) 김정인(2014)
		(X31) 조직의 새로운 변화 시도 시 수용에 대한 인식	
		(X32) 조직 이미지에 도움이 되는 행사에 대한 참여의 정도	
		(X33) 다른 직원들의 업무에 대한 적극적 조력의 정도	
		(X34) 다른 직원들이 공석일 때 업무지원의 정도	
		(X35) 조직의 개선을 위한 건의사항이나 제안 참여 정도	

2. 표본의 일반적인 특성

전체 응답자 382명의 인구통계학적 특성들을 살펴보면 다음과 같다(〈표 3〉). 먼저 성별 구조는 여성이 163명으로 42.7%, 남성은 219명으로 57.3%를 차지하였다. 연령 별로는 30대 미만이 96명²⁾(25.1%), 40대 201명(52.6%), 50대 85명(22.3%)으로 40대 이상의 응답자가 대부분을 차지하였다. 또한 교육수준은 대졸이 228명(59.7%)로 가장 많았고, 대학원졸이 111명(29.1%), 대졸미만이 43명³⁾(11.3%)이었다. 직급 구조에서는 7급 이하가 182(47.6%)⁴⁾명으로 가장 많았다. 그리고 6급이 124명(32.5%), 5급이 76명(19.9%)을 차지하고 있었다. 근무기간은 21년 이상이 134명(35.1%), 10년 이하 126명(33.0%), 11-20년이 122명(31.9%)으로 나타났다. 마지막으로 근무지는 통계청 본청이 246명(64.4%), 지방청이 136명(35.6%)을 차지하였다.

〈표 3〉 응답자의 인구통계학적 특성

구 분		빈도(명)	비율(%)	누적(%)
성 별	여자	163	42.7	42.7
	남자	219	57.3	100.0
연 령	20~30대	96	25.1	25.1
	40대	201	52.6	77.7
	50대	85	22.3	100.0
학 령	대졸미만	43	11.3	11.3
	대졸	228	59.7	70.9
	대학원졸	111	29.1	100.0

2) 20대가 12명(3.1%), 30대 84명(22.0%)을 차지하고 있다.

3) 전문대졸 27명(7.1%), 고졸 이하 16명(4.2%)을 차지하고 있다.

4) 7급 137명(35.9%), 8급 37명(9.7%), 9급 8명(2.1%) 순으로 분포되어 있다.

구 분		빈도(명)	비율(%)	누적(%)
직 급	5급	76	19.9	19.9
	6급	124	32.5	52.4
	7급이하	182	47.6	100.0
근무 기간	0~10년	126	33.0	33.0
	11~20년	122	31.9	64.9
	21년이상	134	35.1	100.0
근무 지역	본부	246	64.4	64.4
	지방청	136	35.6	100.0

3. 변수의 타당성과 신뢰도

본 연구의 변수에 대한 척도구성의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 요인분석(factor analysis)과 신뢰도 분석(reliability analysis)을 실시하였다. 우선 각 변수를 구성하는 설문 문항에 대한 개념 타당도의 조사를 위해 주성분분석(principal component analysis)과 베리맥스(varimax)의 직각회전 방식을 사용하여 탐색적 요인분석을 실시하였다.

고유치(eigenvalue)는 특정 요인과 관련한 표준화된 분산을 가리키는데, 일반적으로 사회과학 분야에서 고유치는 1.0 이상, 요인적재량의 값은 0.4 이상이면 유의한 것으로 간주하지만, 본 연구에서는 고유치 1.0 이상, 요인적재량 값 0.5 이상을 요인 수의 결정기준으로 삼았다. 모든 문항에 대해 실시한 최초 요인분석 결과 KMO 검정 값은 0.848, Bartlett 구형성 검정 유의확률은 '0.000'으로 나타나 타당성이 충족된 것으로 확인되었다.

그러나 공공봉사동기의 하위개념인 동정심을 측정하기 위해 제시된 '나는 사회적으로 혜택 받지 못한 사람들을 보면 안타까운 마음이 든다.'(문항(X3))과 '나는 부당하게 대우받은 사람들을 보면 화가 난다.'(문항(X4))은 공공봉사동기의 다른 하위개념과 단일 요인으로 분류되지 않고 별도의 요인으로 묶여 본 연구의 분석모형에 구조화된 변수의 개수보다 하나 많은 9개 요인이 추출되었다. 이에 두 문항 가운데 문항(X3)과 문항(X4)를 각각 하나씩 제외하고 요인분석을 실시한 결과 문항(X4)를 제외한 경우 본 연구의 모형에서 활용된 변수의 숫자와 동일한 8개 요인으로 묶이고, 요인적재량도 모든 문항에서 0.5이상으로 나타나 최종 분석에 문항(X3)는 포함하였다.

문항(X4)를 제외하고 실시한 요인분석 결과(표 4)는 KMO=0.843, Bartlett 구형성 검정 유의확률은 '0.000'으로 나타났다. 그리고 변수별 설문문항들은 각각 독립된 하나의 공통요인으로 묶였으며, 요인적재량 값은 모두 0.5 이상으로 나타나 각 변수의

설문문항들이 타당하게 구성된 것으로 판단할 수 있었다. 또한 요인을 구성하는 변수들이 일관성 있게 대표하는지를 나타내는 Cronbach의 α 값도 0.742 이상을 보여 측정 도구의 신뢰성 또한 높다고 평가할 수 있다.

자료수집방법과 관련하여 본 연구에서 사용된 자료는 단일의 설문지를 통해 동시간대, 동일인에 의해 주관적으로 측정된 것이어서 동일방법편향(common source bias)의 가능성이 있다. 따라서 이에 대한 검토를 실시하였다(Podsakoff & Organ, 1986). Harman의 단일요인검정(Harman' single factor test)의 일환으로 주성분 분석의 결과를 확인하였는데, 설명력이 가장 큰 요인은 전체 분산의 23.4%, 8개 요인의 누적 고유치는 전체 분산의 63.25%를 나타내었다. 따라서 측정 방법에 따른 동일방법편향의 문제는 나타나지 않은 것으로 파악되었다. 이상의 논의는 다음의 <표 4>와 같이 정리하였다.

<표 4> 변수의 타당성 및 신뢰성

측정항목	평균	표준 편차	조직 시인 행동	직무 성과	평가 공정성	내적 보상	공공봉사 동기	외적 보상	역할 명확성	업무 자율성
공공봉사동기(X1)	3.80	0.799	0.104	0.074	0.102	0.173	0.739	0.047	0.128	0.029
공공봉사동기(X2)	3.90	0.679	0.195	0.133	0.127	0.177	0.680	-0.010	0.079	0.098
공공봉사동기(X3)	4.23	0.632	-0.033	-0.002	-0.015	0.308	0.566	0.062	0.066	0.149
공공봉사동기(X5)	3.21	0.788	0.220	0.239	0.085	0.040	0.660	0.106	-0.123	0.006
공공봉사동기(X6)	3.02	0.797	0.296	0.029	-0.001	-0.033	0.663	0.137	-0.038	-0.017
내적 보상(X7)	3.88	0.719	0.115	0.108	0.016	0.709	0.127	0.125	0.063	-0.021
내적 보상(X8)	3.66	0.757	0.166	-0.073	0.008	0.696	0.150	-0.047	-0.020	-0.005
내적 보상(X9)	3.93	0.720	0.104	0.071	0.055	0.746	0.096	0.147	0.096	0.075
내적 보상(X10)	3.38	0.763	0.103	0.364	0.179	0.547	0.043	0.060	0.219	0.102
내적 보상(X11)	3.26	0.851	0.276	0.122	0.082	0.564	0.143	-0.016	0.086	0.184
외적 보상(X12)	3.91	0.754	0.019	0.097	-0.037	0.123	0.164	0.695	0.184	0.033
외적 보상(X13)	3.23	0.817	0.158	0.110	-0.075	0.005	0.000	0.759	0.012	-0.004
외적 보상(X15)	3.26	0.840	0.087	0.052	0.135	0.081	0.055	0.744	0.032	0.005
외적 보상(X16)	2.92	0.900	0.069	0.063	0.146	0.025	0.061	0.725	-0.083	-0.062
평가공정성(X17)	3.09	0.810	0.119	0.020	0.907	0.073	0.063	0.089	0.074	0.062
평가공정성(X18)	3.01	0.784	0.155	0.058	0.922	0.063	0.079	0.036	0.032	0.096
평가공정성(X19)	3.12	0.806	0.132	0.023	0.896	0.071	0.107	0.058	0.017	0.054
역할명확성(X20)	3.71	0.756	0.075	0.115	0.003	0.109	0.039	0.000	0.836	0.104
역할명확성(X21)	3.59	0.849	0.077	0.032	0.102	0.089	0.014	0.032	0.831	0.159
역할명확성(X22)	3.88	0.730	0.029	0.129	0.011	0.073	0.042	0.080	0.804	0.110
업무자율성(X23)	3.54	0.815	0.042	0.192	0.141	0.188	0.083	0.039	0.154	0.725
업무자율성(X24)	3.33	0.857	0.051	0.132	0.091	0.044	0.041	-0.030	0.124	0.886
업무자율성(X25)	3.28	0.867	0.100	0.112	-0.007	0.006	0.083	-0.045	0.123	0.840

측정항목	평균	표준 편차	조직 시민 행동	직무 성과	평가 공정성	내적 보상	공공봉사 동기	외적 보상	역할 명확성	업무 자율성
직무성과(X26)	3.40	0.671	0.151	0.653	0.119	0.135	0.064	0.103	0.158	0.183
직무성과(X27)	3.05	0.765	0.327	0.684	0.016	0.056	0.120	0.089	-0.009	0.144
직무성과(X28)	3.34	0.706	0.214	0.800	0.004	0.066	0.142	0.041	0.118	0.102
직무성과(X29)	3.31	0.664	0.195	0.810	-0.039	0.083	0.082	0.136	0.074	0.083
조직시민행동(X30)	3.38	0.826	0.692	0.134	0.161	0.187	0.068	0.140	0.003	0.010
조직시민행동(X31)	3.60	0.643	0.583	0.196	0.083	0.110	0.064	0.062	0.086	0.108
조직시민행동(X32)	3.61	0.765	0.738	0.013	0.155	0.136	0.142	0.135	0.085	0.003
조직시민행동(X33)	3.62	0.668	0.706	0.228	0.088	0.161	0.177	0.002	0.059	0.070
조직시민행동(X34)	3.71	0.615	0.702	0.187	-0.013	0.156	0.203	-0.017	0.032	0.061
조직시민행동(X35)	3.00	0.828	0.532	0.345	0.046	0.002	0.170	0.175	-0.025	-0.007
Eigen-value	전체	7.722	2.688	2.422	2.029	1.954	1.538	1.372	1.147	
	% 분산	23.399	8.145	7.340	6.147	5.920	4.662	4.157	3.476	
	누적(%)	23.399	31.544	38.884	45.031	50.951	55.613	59.770	63.246	
Kaiser-Meyer-Olkin 측도		0.843								
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	5486.889								
	자유도	528								
	유의확률	0.000								
Cronbach의 α			0.816	0.825	0.930	0.757	0.755	0.742	0.815	0.821

4. 기술통계와 상관분석 결과

다음의 <표 5>는 변수별 기술통계를 나타내고 있다. 전체 변수 중 동기부여와 관련된 독립변수와 조절변수의 경우 공공봉사동기가 3.63점으로 가장 높았고, 다음으로 내적 보상(3.62점), 외적 보상(3.33점) 순으로 낮아져 공무원들이 선호하는 보상의 종류는 공공봉사동기와 내적 보상이 외적 보상보다 긍정적으로 인식되는 것으로 나타났다. 그리고 개인의 주관적 인식으로 판단한 직무성과의 평균은 3.28점, 조직시민행동의 평균은 3.49점으로 확인되었다. 통제변수는 역할명확성이 3.73점으로 변수 중 가장 높았고, 다음으로 업무자율성(3.38점), 평가공정성(3.07점)의 순서로 나타났다.

〈표 5〉 변수별 기술통계량

	구 분	N	평균	표준편차	최소값	최대값
종속변수	직무성과	382	3.276	0.569	2.00	5.00
	조직시민행동	382	3.488	0.527	2.00	5.00
독립변수	공공봉사동기	382	3.632	0.527	2.20	5.00
조절변수	내적 보상	382	3.623	0.543	1.00	5.00
	외적 보상	382	3.329	0.623	1.00	5.00
통제변수	평가공정성	382	3.073	0.749	1.00	5.00
	역할명확성	382	3.729	0.666	1.33	5.00
	업무자율성	382	3.380	0.727	1.33	5.00

5. 인구통계학적 특성에 따른 주요 변수별 평균 차이

다음의 〈표 6〉은 인구통계학적 특성에 따라 독립변수와 종속변수에 대한 응답의 평균 차이가 통계적으로 유의미한지(t-test와 일원배치분산분석) 그리고 그룹 간 분산의 동질성 여부⁵⁾(Levene의 등분산 검정 결과)를 정리하고 있다.

공공봉사동기는 인구통계학적 특성 변인 중 연령($F=7.337, p<.01$), 학력($F=4.788, p<.01$), 근무기간($F=6.402, p<.001$)에서는 통계적으로 유의미한 평균 차이를 보였다. 내적 보상은 학력($F=3.67, p<.05$)에서만 통계적으로 유의미한 차이가 있었고, 외적 보상은 모든 인구통계학적 변수에서 유의성 있는 평균 차이를 확인할 수 없었다.

직무성과는 성별($F=12.999, p<.001$), 연령($F=4.903, p<.01$), 학력($F=5.736, p<.01$)에서 통계적 유의미한 차이를 나타냈으며, 조직시민행동은 변인 중 연령($F=4.903, p<.001$), 학력($F=8.700, p<.001$), 근무기간($F=9.815, p<.001$), 근무지역($F=3.960, p<.05$)에서 평균에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

여기에서는 연령이 높아질수록 그리고 근무기간이 길어질수록 공공봉사동기와 조직 시민행동의 경향이 높아지는 것을 확인할 수 있는데, 이것은 다년간의 근무로 경험이 쌓으면서 조직 내 재사회화와 공직 선임자로서의 의무감이 강화된 것이라고 예측할 수 있다. 이러한 현상은 집단주의, 개인주의와 같이 서로 다른 사회문화 속에서 성장한 세대 간의 차이가 반영된 결과로 파악할 수도 있다.

5) 근무지역에 따른 공공봉사동기를 제외한 모든 변수들은 등분산이 동일하다는 Levene의 검정 조건($p<.05$)을 모두 충족하고 있다.

〈표 6〉 주요 변수별 응답자 평균 차이

구 분		공공봉사동기		내적 보상		외적 보상		직무성과		조직시민행동	
		평균	F/t	평균	F/t	평균	F/t	평균	F/t	평균	F/t
성별	여자	3.57	3.791	3.58	2.849	3.37	2.398	3.37	12.999***	3.51	1.275
	남자	3.68	(0.424)	3.68	(0.231)	3.27	(0.261)	3.16	(0.180)	3.45	(0.246)
연령	20~30대	3.52	7.337** (0.136)	3.62	0.024 (0.717)	3.29	0.959 (0.351)	3.13	4.903** (0.672)	3.33	8.881*** (0.098)
	40대	3.61		3.63		3.31		3.35		3.50	
	50대	3.81		3.62		3.41		3.26		3.65	
학력	대졸미만	3.85	4.788** (0.121)	3.60	3.670* (0.508)	3.30	0.143 (0.188)	3.23	5.736** (0.856)	3.79	8.700*** (0.132)
	대졸	3.58		3.57		3.32		3.21		3.43	
	대학원졸	3.65		3.74		3.35		3.43		3.48	
직급	5급	3.69	0.792 (0.672)	3.68	0.561 (0.054)	3.26	0.493 (0.337)	3.40	3.048* (0.944)	3.50	0.869 (0.222)
	6급	3.64		3.62		3.33		3.29		3.44	
	7급이하	3.60		3.60		3.36		3.21		3.52	
근무 기간	0~10년	3.49	9.438*** (0.706)	3.57	1.286 (0.163)	3.25	2.022 (0.104)	3.19	2.743 (0.664)	3.34	9.815*** (0.089)
	11~20년	3.63		3.62		3.33		3.36		3.49	
	21년이상	3.77		3.68		3.40		3.28		3.63	
근무 지역	본부	3.62	0.527 (0.033)	3.66	2.442 (0.061)	3.28	3.802 (0.797)	3.28	0.003 (0.656)	3.45	3.960* (0.506)
	지방청	3.66		3.56		3.41		3.27		3.56	

* $\rho < .05$, ** $\rho < .01$, *** $\rho < .001$

※ 괄호의 숫자는 그룹 간 분산에 대한 Levene의 등분산 검증의 유의확률(p)을 나타냄.

6. 변수 간 상관관계 분석

회귀분석에 앞서 변수 간 연관성의 강도와 방향을 파악하기 위해 피어슨 상관분석(Pearson's Correlation Analysis)을 실시하였다(〈표 7〉). 분석 결과 외적 보상과 업무자율성 간의 상관관계($r = 0.023$, $\rho = 0.651$)는 통계적으로 유의미하게 나타나지 않았지만, 그 이외의 변수들 간 상관관계는 계수 값이 용인될만한 적절한 수준으로 유의하게 정($0.111 \leq r \leq 0.547$)의 관계를 나타냈다.

〈표 7〉 상관분석 결과

구 분	직무 성과	조직시민 행동	공공봉사 동기	내적 보상	외적 보상	평가 공정성	역할 명확성	업무 자율성
직무 성과	1							
조직시민 행동	0.547**	1						
공공봉사 동기	0.348**	0.470**	1					
내적 보상	0.356**	0.444**	0.408**	1				
외적 보상	0.260**	0.283**	0.238**	0.204**	1			
평가 공정성	0.150**	0.300**	0.223**	0.227**	0.158**	1		
역할 명확성	0.259**	0.176**	0.128*	0.285**	0.111*	0.130*	1	
업무 자율성	0.357**	0.206**	0.203**	0.261**	0.023	0.190**	0.332**	1

* $p < .05$, ** $p < .001$

먼저 독립변수와 조절변수들 상호 간의 상관관계를 살펴보면, 요인 상호 간에 모두 유의확률 0.01 수준 내에서 정(+)의 상관관계를 보여주고 있다. 특히 내재적 동기부여 요인으로 범주화할 수 있는 공공봉사동기와 내적 보상 간 상관계수 값이 다른 요인들 간 관계보다 상대적으로 높은 수치를 나타냈다($r=0.408$). 다음으로 독립변수 및 조절 변수와 종속변수 간 상관관계를 살펴보면 공공봉사동기, 내적 보상 및 외적 보상 모두 직무성과 및 조직시민행동과 유의미한 긍정적 관계를 보이고 있다. 그리고 조직시민 행동과 직무성과 간의 정(+)의 상관관계에서 계수 값($r=0.547$)이 다소 높게 나타났다.

7. 가설의 검증

1) 직무성과에 대한 영향 분석

공공봉사동기가 조직효과성의 개인적 요인인 직무성과에 미치는 영향을 검토하고,

내적 보상과 외적 보상에 의한 조절효과를 검증하기 위해 위계적 조절회귀분석(Hierarchical Moderation Regression Analysis)을 실시하였다(표 8)). 1단계인 [모형1]에서는 잠재적 영향을 미칠 수 있는 통제변수만을 분석에 포함하였고, 2단계인 [모형2]에서는 독립변수와 통제변수, 3단계인 [모형3]에서는 독립변수와 통제변수 및 조절변수 그리고 [모형4]에서는 상호작용항⁶⁾(interaction term)까지 모든 변수를 투입한 분석모형을 설정하였다. 모든 회귀모형에서 F 값은 유의한 것이 확인되었고 ($p < 0.001$), 모형의 설명력을 나타내는 각 단계의 R^2 의 변화량도 0보다 큰 것으로 나타났다($\Delta R^2 > 0$). 그리고 잔차의 독립성⁷⁾과 다중공선성⁸⁾의 문제도 발견되지 않아 분석모형에는 문제가 없는 것으로 평가되었다.

우선 [모형1]에는 통제변수들만이 분석에 투입되어 있다. 모형의 설명력은 23.7%로 나타났다($F=8.814$, $p < 0.001$). 변수들 중 평가공정성은 직무성공에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나지 않은 반면, 역할명확성은 직무성공에 긍정적 영향을 미치는 것으로 파악되었다($\beta=0.115$, $p < 0.01$). 다만 역할명확성은 조절변수와 조절변수, 상호작용항을 투입한 [모형3]과 [모형4]에서는 유의한 결과를 나타내지 못하였다. 업무 자율성도 직무성공에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 파악되었는데($\beta=0.227$, $p < 0.001$), 업무수행에 있어 자율성이 부여될수록 직무성공을 높이는데 도움이 되는 것으로 해석할 수 있다. 업무자율성은 유의수준에 차이는 있지만 변수들이 추가적으로 투입된 나머지 모형에서도 일관된 결과를 보여주었다. 이런 결과는 통제업무가 가지는 고유의 전문성과 특수성이 반영된 결과로 업무적인 재량이 많을 때 직무성공에 긍정적으로 영향을 미칠 수 있는 것으로 해석할 수 있다.

응답자 특성 중 성별 변수는 모든 모형에서 남성 그룹이 여성그룹에 비해 직무성공에 긍정적으로 유의한 결과를 나타냈다. 학력 변수는 대학원졸 그룹은 대졸미만 그룹에 비해 직무성공에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다($\beta=0.235$, $p < 0.05$). 이 같은 결과는 독립변수까지 투입한 [모형2]에서도 유사한 결과를 보였으나($\beta=0.233$, $p < 0.05$), [모형3]과 [모형4]에서는 통계적으로 유의한 결과를 나타내지 않았다. 반면

-
- 6) 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 생성하여 위계적 회귀분석을 하게 될 경우, 계산과정의 특성상 독립변수와의 높은 상관관계가 나타나 다중공선성의 문제가 야기될 수 있는데, 본 연구에서는 상호작용항 생성 시 독립변수와 조절변수의 표준화 변수를 생성하여 활용하였다.
 - 7) 상호작용 변수까지 모두 포함한 [모형4]의 Durbin-Watson 값이 2.038($p < 0.000$)으로 잔차들 간의 상관관계가 없는 것으로 나타났다.
 - 8) 분석모형에서 상호작용변수까지 모든 변수가 투입되었을 때의 VIF값이 1.156~4.129 수준으로 회귀모형을 추정하는데 문제가 없는 것으로 확인되었다.

특성변수 중 20-30대 연령그룹은 [모형1]과 [모형2]에서는 통계적으로 유의한 결과를 보이지 않았으나, [모형3]과 [모형4]에서는 40대 그룹에 비해 직무성도가 낮은 것으로 파악되었다($B=0.168$, $p<0.05$; $B=0.152$, $p<0.05$). 나머지 50대 연령 그룹과 대졸 그룹, 근속기간 변수는 모든 모형에서 통계적으로 유의한 결과를 보이지 않았다.

[모형2]에서 독립변수인 공공봉사동기를 추가적으로 투입한 결과 모형의 설명력은 5.7%p 증가하였고, 이러한 설명력의 증가는 유의한 것으로 나타났다($F=10.922$, $p<0.001$). 공공봉사동기는 직무성도에 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다($B=0.278$, $p<0.001$). 공공봉사동기는 조절변수와 조절변수 및 상호작용변수까지 모두 투입한 [모형3]과 [모형4]에서도 일관된 결과를 나타났다. 이러한 분석 결과를 통해 공공조직의 구성원인 공무원의 공공봉사동기가 높을수록 공무원 개인의 직무성도는 향상될 수 있는 것으로 해석할 수 있다.

Perry & Wise(1990)은 공공봉사동기가 높은 사람들이 사적 이익보다 사회적 가치인 공익 증진에 헌신하는 것을 높게 평가하고, 불우하고 소외된 자를 위해 개선하는 것에 보람을 느낀다고 하였다. 그리고 이를 위해 공공봉사동기가 높은 사람은 자신의 희생을 감수하는 경향이 있다고 하면서 공공부문에 종사할 경우 업무의 특성상 자신의 가치를 충족시켜줄 가능성이 높기 때문에 그렇지 않은 경우에 비해 높은 성과를 낼 것이라는 가설을 제시하였다. 본 연구의 결과는 이 같은 가설의 입증과 맥을 같이 하고 있으며, 박주원·조윤직(2016)의 연구결과도 이를 뒷받침하고 있다.

[모형3]에서 조절변수인 내적 보상과 외적 보상 변수를 추가적으로 투입한 결과, 모형의 설명력은 5.0%p 증가하였고, 이와 같은 설명력의 증가는 유의미한 것으로 나타났다($F=11.979$, $p<0.05$). 내적 보상($B=0.193$, $p<0.001$)과 외적 보상($B=0.143$, $p<0.01$)은 직무성도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이와 같은 결과를 준거로 내적 보상과 외적 보상이 구성원의 직무성도를 향상시키기 위한 기제로써 유효한 것으로 해석할 수 있다.

[모형4]에서는 독립변수와 조절변수의 상호작용항까지 모두 투입한 결과를 나타내고 있다. 모형의 설명력은 4.6%p 증가하였고, 이 또한 모형의 설명력에 유의미한 기여를 하는 것으로 파악되었다($F=12.883$, $p<0.05$). 분석 결과 상호작용 변수 중에서는 공공봉사동기와 내적 보상의 상호작용항만이 유의미한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다($B=0.099$, $p<0.001$). 이로써 내적 보상은 공공봉사동기가 직무성도에 미치는 긍정적 영향을 더욱 촉진하는 방향으로 조절하고 있는 것으로 파악되었다.

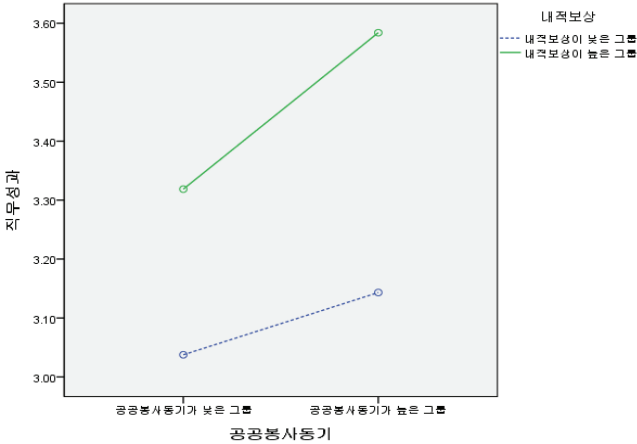
〈표 8〉 직무성구에 대한 위계적 조절회귀분석 결과

종속변수 (직무성구)	모형1		모형2		모형3		모형4		
	B	t	B	t	B	t	B	t	
(상수)	1.464***	6.66	0.720**	2.86	0.254	0.98	0.183	0.73	
공공봉사동기			0.278***	5.43	0.173**	3.22	0.165**	3.17	
내적 보상					0.193***	3.61	0.225***	4.31	
외적 보상					0.143**	3.46	0.159***	3.94	
공공봉사동기 × 내적 보상							0.099***	5.08	
공공봉사동기 × 외적 보상							-0.015	-0.63	
평가공정성	0.066+	1.76	0.033	0.90	-0.001	-0.02	-0.013	-0.39	
역할명확성	0.115**	2.69	0.110**	2.68	0.066	1.61	0.061	1.54	
업무자율성	0.227***	5.76	0.195***	5.08	0.191***	5.12	0.181***	5.02	
성별(참조: 여성)	0.211***	3.75	0.175**	3.21	0.187**	3.49	0.169**	3.25	
연령 (참조: 20-30대)	40대	0.133	1.62	0.143+	1.80	0.168*	2.19	0.152*	2.05
	50대	0.064	0.56	0.049	0.44	0.090	0.84	0.068	0.66
학력 (참조: 대졸미만)	대졸	0.060	0.62	0.088	0.94	0.026	0.28	0.030	0.33
	대학원졸	0.235*	2.08	0.233*	2.14	0.123	1.15	0.143	1.38
직급 (참조: 7급이하)	5급	0.073	0.77	0.089	0.97	0.134	1.50	0.129	1.50
	6급	0.049	0.75	0.045	0.70	0.063	1.02	0.057	0.96
근속기간 (참조: 11년 미만)	11-20년	0.072	0.93	0.030	0.40	0.019	0.26	0.032	0.45
	20년 이상	0.038	0.37	-0.036	-0.36	-0.096	-0.98	-0.075	-0.80
근무지역(참조: 본부)	0.113+	1.72	0.110+	1.74	0.121*	1.97	0.101+	1.70	
R ²	0.237		0.294		0.344		0.390		
ΔR ²	0.237		0.057		0.050		0.046		
F	8.814***		10.922***		11.979***		12.883***		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ / + $p < .10$ (유의성 판단기준으로는 활용하지 않음)

다음의 〈그림 2〉에서는 공공봉사동기가 직무성구에 미치는 영향에서 내적 보상에 의한 조절효과의 경향을 나타내고 있다. 구체적인 정향을 살펴보기 위하여 공공봉사동기의 평균을 기준으로 상·하 그룹으로 구분하였고, 다시 조절변수인 내적 보상의 평균을 기준으로 상·하 그룹으로 구분하여 직무성구의 변화양상을 파악해 보았다. 분석 결과 내적 보상이 높은 그룹에서 공공봉사동기가 높을수록 직무성구가 더욱 높아지는 것을 확인할 수 있었는데, 이를 통해 공공봉사동기가 높은 그룹에서 내적 보상의 직무성구에 대한 효과가 확대되는 경향이 있다고 판단할 수 있다.

〈그림 2〉 공공봉사동기와 직무성과 간 관계에서 내적 보상의 조절효과



2) 조직시민행동에 대한 영향 분석

다음의 〈표 9〉은 공공봉사동기의 조직시민행동에 대한 영향과 내적 보상과 외적 보상의 조절효과를 검증하기 위한 위계적 조절회귀분석의 결과를 나타내고 있다. [모형1]~[모형4]의 회귀모형은 F 값이 유의하게 나타났으며($p < 0.001$), 각 단계의 R^2 의 변화량도 0보다 큰 것으로 나타나($\Delta R^2 > 0$) 모형의 설명력이 검증되었고, 잔차의 독립성)도 적절하게 나타나 분석모형에 문제가 없는 것으로 파악되었다.

[모형1]에서 통제변수들만을 투입한 결과 모형의 설명력은 19.8%로 나타났다. 평가공정성은 조직시민행동에 통계적으로 유의하게 긍정적인 영향을 미쳤다($\beta = 0.173$, $p < 0.001$). 또한 변수들이 추가적으로 투입된 나머지 모형에서도 유의수준에 차이는 있지만 일관된 결과를 나타냈다. 역할명확성은 모든 모형에서 조직시민행동에 대해 유의한 결과를 보여주지 못하였다. 업무자율성은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = 0.174$, $p < 0.01$). 그러나 통제변수 이외에 다른 변수들이 투입된 [모형2]~[모형4]에서는 통계적 유의성이 없는 것으로 확인되었다.

응답자 특성변수 중 40대 그룹은 [모형3]과 [모형4]에서 참조그룹인 20~30대 그룹에 비해 조직시민행동 경향이 높은 것으로 확인되었고($\beta = 0.165$, $p < 0.05$; $\beta = 0.150$,

9) 상호작용 변수까지 모두 포함한 [모형4]의 Durbin-Watson 값이 2.047($p < 0.000$)로 잔차 간의 상관관계가 없는 것으로 나타났다.

$p<0.05$), 50대 그룹은 [모형3]에서만 20-30대 그룹에 비해 조직시민행동 경향이 높은 것으로 나타났다($\beta=0.198$, $p<0.05$). 학력 변수는 대졸 그룹이 [모형3]과 [모형4]에서 대졸미만 그룹에 비해 조직시민행동에 유의하게 부정적으로 영향을 미치는 것이 확인되었다($\beta=-0.169$, $p<0.05$; $\beta=-0.166$, $p<0.05$). 또한 근속기간은 20년이상 그룹이 11년미만 근속 그룹에 비해 조직시민행동이 높은 것으로 파악되었으나($\beta=0.195$, $p<0.05$), 독립변수와 조절변수를 추가적으로 투입하여 분석한 모형들에서는 통계적으로 유의하지 않았다. 그리고 성별, 근속기간 중 11~20년 그룹과 근무지역 변수는 모든 모형에서 조직시민행동과 통계적 유의성을 보이지 않았다.

[모형2]에서 독립변수인 공공봉사동기를 추가적으로 투입한 결과, 모형의 설명력은 11.5%p 증가하였고, 이러한 설명력의 증가는 유의한 것으로 나타났다($F=11.935$, $p<0.05$). 여기에서는 독립변수인 공공봉사동기는 조직시민행동에 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 파악되었는데($\beta=0.367$, $p<0.001$), 이와 같은 결과는 조절변수와 상호작용변수가 모두 투입된 [모형3]과 [모형4]에서도 일관되게 나타났다. 이를 토대로 공공조직의 구성원인 공무원의 공공봉사동기가 높을수록 공무원 개인의 조직시민행동이 향상될 것이라는 해석이 가능하다.

[모형3]에서 조절변수인 내적 보상과 외적 보상을 추가적으로 투입한 결과, 모형의 설명력은 7.9%p 증가하였고, 이와 같은 결과는 유의한 것으로 나타났다($F=14.690$, $p<0.05$). 여기에서 내적 보상($\beta=0.280$, $p<0.001$)과 외적 보상($\beta=0.109$, $p<0.05$)은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 조직이 구성원의 조직시민행동을 향상시키기 위한 조치로써 내적 보상과 외적 보상이 유효한 것으로 해석될 수 있다.

[모형4]에서 독립변수와 조절변수의 상호작용항까지 모두 투입한 결과 모형의 설명력은 4.5%p 증가하였고, 이 또한 유의미한 것으로 파악되었다($F=15.013$, $p<0.05$). 여기에서는 상호작용항 중 공공봉사동기와 내적 보상의 상호작용항만이 통계적으로 유의하게 조직시민행동에 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.091$, $p<0.001$). 이를 통해 내적 보상은 공공봉사동기가 조직시민행동에 미치는 긍정적 영향을 더욱 촉진하는 방향으로 조절하는 것으로 파악할 수 있다.

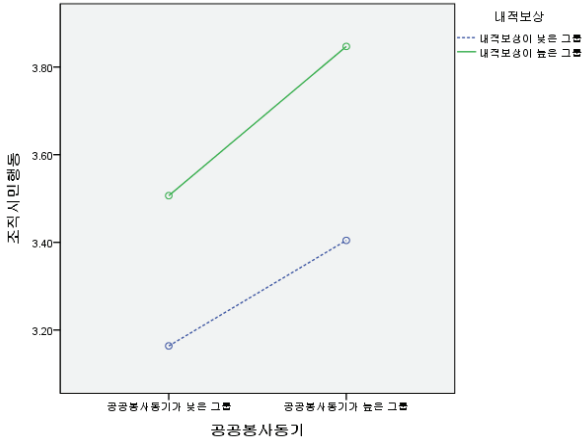
〈표 9〉 조직시민행동에 대한 위계적 조절회귀분석 결과

종속변수 (조직시민행동)	모형1		모형2		모형3		모형4		
	B	t	B	t	B	t	B	t	
(상수)	2.367***	11.34	1.386***	6.01	0.878***	3.80	0.814***	3.63	
공공봉사동기			0.367***	7.83	0.237***	4.94	0.230***	4.96	
내적 보상					0.280***	5.86	0.309***	6.66	
외적 보상					0.109**	2.96	0.124**	3.45	
공공봉사동기 × 내적 보상							0.091***	5.28	
공공봉사동기 × 외적 보상							-0.015	-0.71	
평가공정성	0.173***	4.87	0.129***	3.89	0.089**	2.78	0.077*	2.49	
역할명확성	0.041	1.02	0.035	0.94	-0.021	-0.58	-0.026	-0.74	
업무자율성	0.104**	2.79	0.062+	1.78	0.052	1.56	0.043	1.34	
연령 (참조: 20-30대)	40대	0.123	1.57	0.135+	1.87	0.165*	2.40	0.150*	2.27
	50대	0.165	1.51	0.144	1.43	0.198*	2.07	0.178+	1.93
성별(참조: 여성)	0.077	1.44	0.030	0.60	0.059	1.24	0.043	0.92	
학력 (참조: 대졸미만)	대졸	-0.143	-1.54	-0.106	-1.23	-0.169*	-2.06	-0.166*	-2.09
	대학원졸	-0.047	-0.44	-0.050	-0.51	-0.168+	-1.76	-0.150	-1.62
직급 (참조: 7급이하)	5급	-0.145	-1.61	-0.124	-1.48	-0.083	-1.04	-0.087	-1.14
	6급	-0.103	-1.63	-0.109+	-1.87	-0.091	-1.65	-0.096+	-1.81
근속기간 (참조: 11년 미만)	11-20년	0.084	1.14	0.029	0.41	0.022	0.34	0.034	0.54
	20년 이상	0.195*	1.99	0.098	1.07	0.038	0.44	0.058	0.69
근무지역	0.015	0.24	0.012	0.20	0.036	0.66	0.018	0.34	
R ²	0.170		0.287		0.365		0.409		
ΔR ²	0.198		0.115		0.079		0.045		
F	6.987***		11.935***		14.690***		15.641***		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ / + $p < .10$ (유의성 판단기준으로는 활용하지 않음)

공공봉사동기가 조직시민행동에 미치는 영향에서 내적 보상에 의한 조절효과와 경향을 살펴보기 위해 공공봉사동기의 평균을 기준으로 상·하 그룹으로 분류하고, 조절변수인 내적 보상의 평균을 기준으로 다시 상·하 그룹을 구분하여 조직시민행동의 변화양상을 〈그림 3〉과 같이 파악해 보았다. 분석 결과 내적 보상이 높은 그룹에서 공공봉사동기가 높을수록 조직시민행동이 더욱 확대되는 것을 확인할 수 있었다. 이를 통해 공공봉사동기가 높은 그룹에서 내적 보상의 조직시민행동에 대한 효과가 확대되는 경향이 있다고 파악할 수 있다.

〈그림 3〉 공공봉사동기와 조직시민행동 간 관계에서 내적 보상의 조절효과



앞의 분석 결과를 종합하여 검토한 결과 전체 6개의 연구가설 중 4개의 연구가설은 채택, 2개의 연구가설은 기각되는 것으로 평가할 수 있다(표 10)). 먼저 공공봉사동기는 종속변수인 조직효과성을 간접적으로 측정된 직무성과와 조직시민행동에 영향을 미치는 주요한 요인으로 판명되어 [가설1]과 [가설2]는 채택되었다. 다음으로 공공봉사동기와 직무성과 간 인과적 관계에서 내적 보상은 유의성 있는 조절효과가 관찰되었으나, 외적 보상은 조절효과가 확인되지 않아 [가설1-1]은 채택되었고, [가설1-2]는 기각되었다. 또한 공공봉사동기와 조직시민행동 간 인과관계에서도 내적 보상에서만 유의한 조절 효과가 있는 것으로 관찰되어 [가설2-1]만이 채택되었다.

〈표 10〉 가설검증 결과

구분	가설	검증결과
1	공공봉사동기는 직무성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
1-1	공공봉사동기의 직무성과에 대한 영향은 내적 보상에 따라 달라질 것이다.	채택
1-2	공공봉사동기의 직무성과에 대한 영향은 외적 보상에 따라 달라질 것이다.	기각
2	공공봉사동기는 조직시민행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
2-1	공공봉사동기의 조직시민행동에 대한 영향은 내적 보상에 따라 달라질 것이다.	채택
2-2	공공봉사동기의 조직시민행동에 대한 영향은 외적 보상에 따라 달라질 것이다.	기각

V. 연구의 시사점 및 한계

인적자원은 조직의 생존과 번영을 결정짓는 중요한 조직의 자산으로 조직의 지속적인 경쟁우위 확보를 위해 구성원에 대한 전략적 관리가 요구된다(김민영·김민정·박성민, 2013). 공공봉사동기와 관련하여 공공부문 종사자와 민간부문 종사자 간 욕구구조와 가치체계가 다르다면 동일한 자극에 대해서도 상이한 반응을 보일 것이며, 이에 따라 개인 및 조직성과도 분명한 간극을 보일 수 있다(김태호·노종호, 2010).

본 연구의 공공봉사동기가 조직구성원의 동기부여에 긍정적인 영향을 미친다는 결과는 여러 연구에서 확인되었지만, 공공봉사동기가 개인의 타고난 특성에서 유래하는지, 직업과 관련한 사회화의 문제인지 또는 서비스 제공과 같은 업무에 한정되는지 등에 관해 여전히 의문이 제기되고 있다(Bozeman & Su, 2015). 이런 점에서 공무원들에 대한 동기부여 방안을 설계함에 있어 공공봉사동기와 외적 및 내적 보상 모두 개인의 직무성과와 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 결과와 공공봉사동기와 내적 보상의 상호작용으로 이와 같은 결과에 촉진적으로 작용한다는 연구의 결과는 다음과 같은 실용적인 시사점을 보여준다.

먼저 공공봉사동기를 조직 내 재사회화를 통해 인위적으로 변화시킬 수 있는 동기요인으로 이해한다면 조직구성원의 이타적인 욕구를 충족시키기 위해 사회적으로 가치가 있는 업무를 지속적으로 부여할 필요가 있다(이근주, 2005). 그리고 공공봉사동기 내재화의 밀도를 높이기 위한 체계적인 교육훈련 프로그램 설계에도 힘써야 한다. 또한 공공봉사동기를 객관적으로 측정하여 비교 검토할 수 있도록 검사 도구를 개발하여 임용단계에서부터 공공봉사동기가 높은 예비 공무원을 적극적으로 선발·채용한다면 그 자체로 생산성이 높은 조직을 구성할 수 있다(이근주·이혜운, 2007).

그리고 본 연구에서 내적 보상은 공공봉사동기와 상호작용을 통해 조직의 효과성을 촉진하는 것으로 파악되었다. 이러한 결과는 보상의 내실화와 구체화를 위한 다양한 실행 방안이 고려되어야 함을 시사하고 있다. 정부조직에 대한 성과주의적 혁신방안들은 일반적으로 외적 보상과 관련된 것들이 대부분이다. 본 연구의 결과인 공공봉사동기와 내적 보상이 상호작용을 통해 직무성과와 조직시민행동에 긍정적으로 영향을 미칠 수 있다는 점은 향후 정부혁신조치에서는 내적 보상이 강화될 수 있는 방안이 고려된 조직관리 방안이 고민되어야 한다는 점을 강조한다.

구체적으로 내재적 동기부여가 가능하도록 직무를 재설계하거나 의사결정과정에서의 참여를 강화하는 방안 등이 고려될 수 있다. 실제로 정부기관의 주요 직무를 공무원의 심리적 상태를 긍정적인 방향으로 자극하도록 재설계함으로써 내재적 동기의 유발이

가능함을 예상할 수 있는데, 예를 들어 집행수단이 포함된 정책의 내용과 방향을 참여적 토론을 통해 결정할 수 있도록 제도화하는 것 등이 요구된다. 그리하여 공무원 개인이 자신의 존재감을 발견할 수 있는 계기를 마련하는 방안의 검토가 필요하다.

본 연구의 내적 보상이 공공봉사동기와 상호작용하여 조절효과를 나타낸다는 결과는 조사대상 기관인 통계청의 구조적 위치와 소관업무의 특수성이 일부 반영된 결과라고 볼 여지도 있다. 우리나라는 분류상 분산형 국가통계체계이지만 통계업무를 전문적으로 관장하는 국가의 중앙통계기관은 통계청이 사실상 유일하다. 이러한 국가통계 행정의 구조적 특징 때문에 업무상 관리 감독과 통제가 타 분야에 비해 상대적으로 엄격하지 않으며, 관련 법규와 행정규칙도 많지 않은 편이다.

또한 전문성과 기술성을 필요로 하는 통계업무의 특성상 직무를 효율적으로 수행하기 위해 재량권이 많이 주어지는 편이어서 내적동기가 공공봉사동기와 상호작용할 수 있는 가능성이 많은 것으로 파악할 수 있다. 정부조직 중 소관 직무가 통계업무와 같이 전문적이고 특수한 성격이 주된 기능을 구성하고 있는 기관의 경우 유사한 결과가 나타날 수 있을 것이라는 예측이 가능하고, 향후 추가적인 경험적 연구를 통해 검토해 볼 수 있을 것으로 기대한다.

본 연구에서 외적 보상은 직무성과와 조직시민행동에 대해 통계적으로 유의한 효과를 나타냈지만, 외적 보상의 공공봉사동기에 대한 조절효과는 통계적 유의성이 없는 것으로 파악되었다. 다만 이 같은 결과로 외적 보상이 공공봉사동기에 어떠한 효과를 미치지 못한다고 평가하는 것은 성급할 수 있다. 외적 보상은 제도적 여건에 따라 내재된 효과가 달리 표출될 수 있기 때문이다. 외적 보상은 현장에서 업무실적과 연동되므로 무엇보다도 계량화된 성과평가 지표를 통해 공정하고 정확한 성과측정이 이루어질 수 있어야 한다. 그러나 현장에서는 전략목표에 성과목표를 역지로 짜 맞추는 식으로 계량지표가 작성되어 비교가 불가능한 경우가 대부분이므로 공무원이 수행 중인 직무로부터 성과지표를 도출할 수 있도록 체계적인 직무분석과 평가에 힘써야 한다.

이상의 논의를 요약하면 동기부여 측면에서 공공봉사동기와 외적 보상 및 내적 보상은 모두 우수한 인재를 확보하고 업무성과를 달성하는데 필요한 핵심요소로서 서로를 지지해주고 있다. 특히 공공봉사동기와 내적 보상은 서로 보완적 관계라고 볼 수 있기 때문에 각각의 요인 간에 구축효과가 나타나지 않도록 균형을 유지하면서 두 요소를 조합할 수 있는 방안에 대해 더욱 고민하여야 할 것이다.

이러한 연구의 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점 또한 존재한다. 먼저 본 연구에서 사용된 모든 자료는 단일의 설문지를 통해 동시간대, 동일인에 의해

주관적으로 측정된 것이어서 동일방법편향(common source bias)의 가능성이 존재한다는 것이다. 단일요인검정(Harman's single factor test)을 통해 분석자료로서 큰 문제점이 없는 것으로 나타났지만, 실증분석 결과의 해석에 있어 한계점으로 지적될 수 있다.

다음으로 표본의 평균을 통해 모수를 추정하기 위해서는 원칙적으로 확률적 표본 추출방법을 사용해야 하지만, 본 연구에서는 편의추출(convenience sampling) 방법을 사용하였다는 점이 한계로 지적될 수 있다. 특히 특정 기관에 근무하는 공무원들만으로 표본이 구성되어 분석 결과를 전체 공무원에게 일반화하는 것에는 한계가 있을 수 있다.

이러한 한계에도 불구하고 공공부문의 특수한 내재적 동기요인인 공공봉사동기의 경우 그 동기가 형성되는 복잡한 구조에 대한 다양한 미시적 접근이 필요하고, 정부조직에 임용된 이후 직무특성 등 다양한 요인에 의해 공공봉사동기가 강화되거나 약화될 수 있으므로 공공봉사동기의 변화에 대해 여러 가지 변수를 활용한 연구가 향후 보다 풍부하게 진행되어야 할 것으로 기대한다.

▣ 참고문헌

국내문헌

- 고대유·강제상·김광구. 2015. “조직공정성과 조직시민행동의 관계에 대한 조직침묵의 매개효과 분석.” 《한국행정연구》. 24(1): 1-40.
- 김경태·박현주·정홍상. 2016. “임파워링 리더십과 직무몰입, 혁신행동, 직무성과 간의 인과적 관계에 대한 실증연구: 대구광역시 일선 소방공무원을 대상으로.” 《한국행정논집》. 28(3): 517-538.
- 김동이·임준형. 2016. “성과관리제도의 수용성 영향요인 연구: BSC의 안정적 운영시기를 중심으로.” 《한국자치행정학보》. 30(4): 261-282.
- 김민영·김민정·박성민. 2013. “개인-직무 및 개인-조직 간 적합성이 조직결과에 미치는 영향력 분석: 신뢰의 매개효과를 중심으로.” 《한국행정논집》 25(2): 557-593.
- 김병섭. 1994. “공무원의 복지부동과 직무몰입도: 동기이론 및 스트레스이론을 중심으로.” 《한국행정학보》. 28(4): 1279-1299.
- 김상묵. 2018. “공공서비스동기 연구의 성과와 과제.” 《정부학연구》 24(3): 43-114.
- 김상묵. 2013. 《한국인의 공공봉사동기: 세계적 보편성과 한국적 특수성》. 서울: 집

문당.

- 김상묵. 2003. “공공서비스동기와 내적 보상의 중요성에 대한 탐색적 연구.” 《한국행정논집》. 15(4): 771-790.
- 김상묵·김영중. 2005. “정부조직의 직무특성에 관한 연구.” 《한국행정학보》. 39(2): 63-86.
- 김서용. 2009. “공직 동기의 결정요인에 대한 실증분석.” 《행정논총》. 47(2): 181-209.
- 김서용·조성수·박병주. 2010. “공직동기(PSM)의 선행요인: 사회화 요인의 비교분석.” 《한국행정학보》. 44(1): 147-177.
- 김연희. 2016. “전략적 인적자원관리가 조직시민행동에 미치는 영향.” 《한국조직학회보》. 13(1): 1-32.
- 김영곤·이근혁·강계상. 2016. “소방공무원의 직무동기가 조직시민행동에 미치는 영향: 직무관여의 매개효과 검증.” 《한국인사행정학회보》. 15(1): 153-177.
- 김정인. 2014. “지방세무직 공무원의 공공봉사동기와 조직시민행동.” 《지방정부연구》. 18(1): 193-218.
- 김태호·노종호. 2010. “공공봉사동기가 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구.” 《행정논총》. 48(3): 143-168.
- 노종호. 2016. “공무원의 성과급과 공공봉사동기가 직무성공에 미치는 영향분석.” 《한국인사행정학회보》. 15(2): 93-122.
- 박순애·오현주. 2006. “성과지향적 조직문화와 조직효과성.” 《한국행정학보》. 40(4): 225-252
- 박순애·이혜연. 2017. “공공봉사동기와 성과중심 보상제도에 대한 인식이 성과에 미치는 영향.” 《한국조직학회보》. 14(2): 97-128.
- 박주원·조윤직. 2016. “공공봉사동기가 조직구성원의 태도와 성과에 미치는 영향: 자기결정성 요인들이 조절효과를 중심으로.” 《한국행정학회 학술발표논문집》. 2016(0): 543-572.
- 박천오. 2012. “승진 영향 요인에 대한 한국공무원의 인식 연구: 중앙공무원과 지방공무원간 인식 비교.” 《한국인사행정학회보》. 11(2): 195-220
- 윤동길. 2012. 《Herzberg의 동기-위생요인이 경찰관의 조직시민행동에 미치는 영향》. 호남대학교 박사학위논문.
- 윤영채·이광순. 2009. “조직시민행동의 선행요인과 성과평가에 미치는 영향.” 《행정논집》. 47(1): 209-232.
- 이근주. 2005. “PSM과 공무원의 업무성공.” 《한국사회와 행정연구》. 16(1): 81-104.

- 이근주 · 이혜윤. 2007. "보상 유형에 대한 차별적 기대가 공무원의 성과에 미치는 영향에 관한 연구." 《한국행정학보》. 41(2): 117-140.
- 이하영 · 오민지 · 이수영. 2017. "조직적 요인이 공무원의 공공봉사동기에 미치는 영향에 관한 연구: 개인의 욕구체계를 중심으로." 《한국인사행정학회보》. 6(3): 53-91.
- 이형우. 2016. "공공부문 성과중심 보상제도의 동기부여 효과에 관한 연구." 《한국공공관리학보》. 30(3): 1-28.
- 이혜윤. 2017. "공기업과 준정부기관 종사자들의 공공봉사동기(PSM)와 직무동기요인이 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구." 《한국행정학보》. 51(2), 349-388.
- 조태준 · 윤수재. 2009. "공공서비스동기와 성과 간 관계에 대한 연구." 《한국행정연구》. 18(1): 223-252.
- 최낙범 · 이수영. 2016. "공무원의 공공봉사동기(PSM)가 조직몰입에 미치는 영향: 직무 특성의 조절효과 검증을 중심으로." 《한국행정연구》. 25(1): 169-215.
- 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.
- 하미승 · 권용수. 2002. "공무원 직무스트레스의 유발요인 및 결과변수에 관한 연구: 중앙부처 공무원을 대상으로." 《한국행정연구》. 11(3): 214-145.
- 한에스터 · 이근주. 2012. "조직경험과 업무특성이 PSM(공공봉사동기)에 미치는 영향에 대한 분석." 《행정논총》. 50(2): 89-112.
- 한주희 · 강은주. 2010. "직무복잡성, 역할갈등 및 역할 모호성이 스트레스와 직무소진에 미치는 영향: 여가활동의 참여 정도를 중심으로." 《직업교육연구》. 29(1): 103-119.
- Bozeman, Barry., & Xuhong Su. 2015. "Public Service Motivation Concepts and Theory: A Critique." *Public Administration Review* 75(5): 700-710.
- Herzberg, Frederic., Bernard Mausner., & Barbara Bloch Snyderman. 1959. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Katz, Daniel. 1964. "Motivational basis of organizational behavior." *Behavioral Science*, 9: 131-133.
- Maslow, Braham H. 1954. *Motivation and Personality*, New York: Harper &

Row.

- McGrath, Joseph E. 1976. "Stress and behavior organizations." In M. D. Dunnette(ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally and Company: 1351-1395.
- Mostafa. Ahmed Mohammed Sayed., Julian Seymour Gould-Williams., & Paul Bottomley. 2015. "High-performance human resource practices and employee outcomes: the mediating role of public service motivation." *Public Administration Review*, 75(5): 747-757.
- Organ, Dennis W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington MA: Lexington Books.
- Perry, James L. 2014. "The motivational bases of public service: foundations for a third wave of research" *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 36(1): 34-47.
- Perry, James. L. 1996. "Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(1): 5-22.
- Perry, James. L., & Lois Recascino Wise 1990. "The Motivational Bases of Public Service." *Public Administration Review*. 50(3): 367-373.
- Podsakoff, Philip M., & Dennis W. Organ. 1986. "Self-Report in Organizational Research: Problem and Prospects." *Journal of Management*. 12(4): 531-544.
- Rizzo, John R., Robert J. House., & Sidney I. Lirtzman. 1970. "Role conflict and ambiguity in complex organization." *Administrative Science Quarterly*, 15: 150-163.
- Robbins, Stephen P. 2000, *Organizational Behavior*, Prentice Hall: New Jersey.
- Williams, Larry J., & Stella E. Anderson. 1991. "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors." *Journal of Management*. 17(3): 601-617.

The Effect of Public Service Motivation(PSM) on Organizational Effectiveness: Focusing on the Moderating Effects of Intrinsic and Extrinsic Reward

Jeong Jae Ho & Choi Kyu Hyun

The purpose of this study was to understand what rewards are the most important for the work motivation of civil servants and if there is a unique motivational factor for the public sector other than the private sector. This study analyzed the impact of public service motivation (PSM) on organizational effectiveness (individual performance and organizational citizenship behavior) as an altruistic work motivation for the realization of the public interest. Empirical analysis of this study used the hierarchical moderation analysis. In particular, this study examined the interaction effects between public service motivation and intrinsic/extrinsic motivation factors.

※ Keywords: public service motivation (PSM), organizational effectiveness, job performance, organizational citizenship behavior, intrinsic and extrinsic reward, moderating effects