

공공봉사동기와 조직시민행동

관료제적 조직구조의 조절효과를 중심으로

Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior - Focusing on Moderating Effects of Bureaucratic Organizational Characteristics -

저자 (Authors)	문국경, 임재영 Moon, Kuk-Kyoung, Lim, Jae Young
출처 (Source)	한국사회와 행정연구 29(4) , 2019.2, 151-175(25 pages) KOREAN SOCIETY AND PUBLIC ADMINISTRATION 29(4) , 2019.2, 151-175(25 pages)
발행처 (Publisher)	서울행정학회 Seoul Association For Public Administration
URL	http://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE07626363
APA Style	문국경, 임재영 (2019). 공공봉사동기와 조직시민행동. 한국사회와 행정연구, 29(4), 151-175
이용정보 (Accessed)	연세대학교 165.***.14.104 2021/09/16 22:26 (KST)

저작권 안내

DBpia에서 제공되는 모든 저작물의 저작권은 원저작자에게 있으며, 누리미디어는 각 저작물의 내용을 보증하거나 책임을 지지 않습니다. 그리고 DBpia에서 제공되는 저작물은 DBpia와 구독계약을 체결한 기관소속 이용자 혹은 해당 저작물의 개별 구매자가 비영리적으로만 이용할 수 있습니다. 그러므로 이에 위반하여 DBpia에서 제공되는 저작물을 복제, 전송 등의 방법으로 무단 이용하는 경우 관련 법령에 따라 민, 형사상의 책임을 질 수 있습니다.

Copyright Information

Copyright of all literary works provided by DBpia belongs to the copyright holder(s) and Nurimedia does not guarantee contents of the literary work or assume responsibility for the same. In addition, the literary works provided by DBpia may only be used by the users affiliated to the institutions which executed a subscription agreement with DBpia or the individual purchasers of the literary work(s) for non-commercial purposes. Therefore, any person who illegally uses the literary works provided by DBpia by means of reproduction or transmission shall assume civil and criminal responsibility according to applicable laws and regulations.

공공봉사동기와 조직시민행동: 관료제적 조직구조의 조절효과를 중심으로*

문국경**, 임재영***

조직구성원의 동기가 조직행태와 성과에 미치는 효과는 개인이 처한 개별적 상황에 따라 차별적으로 나타날 수 있지만, 공공봉사동기에 관한 대부분의 선행연구는 공공봉사동기의 직접적인 영향력에만 주목했다. 구성원을 둘러싼 조직적 맥락을 고려하지 않은 채, 공공봉사동기와 조직 효과성 간의 직접적인 관계만을 검증하는 것은 현실을 단순화하는 것이라는 지적이 제기되고 있다.

본 연구는 공공봉사동기가 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하고, 어떤 상황적 조건에서 공공봉사동기의 영향력이 달라지는지를 살펴보았다. 특히 자기결정성이론(self-determination theory)을 바탕으로 관료제적 조직구조의 대표적인 특징인 집권화와 공식화가 갖는 조절효과를 검증하고자 하였다. 연구 분석 결과 공공봉사동기는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 집권화와 공식화의 수준이 높아질수록 공공봉사동기의 영향력이 약화하는 것을 확인하였다. 이러한 분석결과는 공공조직 내에서 공공봉사동기의 영향력을 강화하기 위한 대안으로, 조직 구성원의 재량권을 확대하고 직무의 지나친 표준화를 경계해야 할 필요성을 제시한다.

주제어: 공공봉사동기, 조직시민행동, 집권화, 공식화, 조절효과

I. 서론

1990년대를 시작으로 우리나라 공공부문의 주된 운영방식으로 등장하였던 신공공관리론(New Public Management: NPM)은 여전히 행정개혁의 지배적 원리로 간주되고 있다. 결과중심(result-oriented)의 성과측정과 성과주의 보상체계를 강조하는 신공공관리론적 조직관리가 조직효과성 향상에 어느 정도 기여한 것은 사실이다(박주원 조운직, 2016). 그러나 공공조직을 둘러싼 급속한 행정환경의 변화와 더불어 사회문제 또한 복잡다단해짐에 따라, 조직구성원의 ‘역할 내 행동’(in-role behavior)에 중점을 둔 조직관리방식으로는 조직의 효과성을 담보할 수 없다는 지적이 제기되고 있다(허성욱, 2017; 윤영채·배봉준, 2015; 박영미, 2011). 그 결과 조

* 이 논문은 2018학년도 인하대학교의 지원에 의하여 연구되었음.

** 제1저자, 인하대학교 행정학과 조교수(kkmoon@inha.ac.kr)

*** 교신저자, 서울대학교 행정대학원 정부경쟁력연구센터 전임연구원(jaeyounglim@yahoo.com)

직성과를 향상시키기 위한 새로운 개념으로 등장한 것이 조직시민행동이다(이수창, 2010; 배병룡, 2014; 박희서, 2009). 즉 보상체계와 무관하게 조직구성원이 조직의 성과 달성에 기여하고자, 자발적으로 ‘역할 외 행동’(extra-role behavior)을 하는 것이다(Organ, 1988). 공공부문에 대한 국민들의 다양한 요구를 수용하고 공공서비스의 질을 높이기 위해서는 조직의 효과적 기능을 증진해야 하며, 이를 위해서는 구성원들의 자유 재량적 행위가 필요하다(정석환, 2018). 따라서 공직자의 조직시민행동을 예측하고 이를 강화한다면 이는 결국 조직효과성을 증진하고, 신뢰받는 공공서비스를 제공할 수 있다. 이런 맥락에서 공공부문 차원에서 조직시민행동에 영향을 미치는 요인을 실증적으로 분석하는 것은 매우 중요하다.

조직시민행동과 유사한 개념으로 공공봉사동기(Public Service Motivation: PSM)가 있다(허성욱, 2017). 두 개념 모두 개인보다 공동체의 목표를 지향하고 경제적 보상에 좌우되지 않는 이타심에 기반을 두고 있다. 공공의 이익 실현을 추구하려는 이타적 성향인 공공봉사동기가 충만한 조직구성원은, 조직 내 과업과 관련하여 타인을 돕거나 필요한 수준 이상의 과업을 수행하는 조직시민행동을 보여줄 것이다(김정인, 2014; Kim, 2006; Shim & Faerman, 2017). 이러한 논의에 착안하여 공공봉사동기가 조직시민행동을 촉진하는 역할을 할 것으로 예측할 수 있다.

한편 Perry & Vandenebeele(2008)에 따르면 공공봉사동기는 조직 내 다양한 맥락에 따라 그 영향력이 차별적으로 나타날 수 있다. 즉 상황적 요인을 고려하지 않고 공공봉사동기가 조직시민행동에 미치는 직접적 효과만을 살펴보는 것은 비현실적이라는 것이다(최낙범·이수영, 2016; Coursey et al., 2012). 따라서 본 연구에서는 상황적 요인으로 관료제적 조직구조의 대표적인 특징인 집권화와 공식화가 공공봉사동기의 영향력을 좌우하는지를 검증하였다. 이는 조직구조가 다른 어떤 요소보다 조직구성원의 개인적·직무적 특성을 통제하는 데 중요한 역할을 하기 때문이다(김태룡, 2016). 또한 조절변수로서의 조직구조의 효과를 설명하기 위해, 공공봉사동기 이론에 자기결정성이론(self-determination theory)을 접목했다. 집권화와 공식화는 업무수행에 대한 자율성을 제한하여, 구성원 스스로 행동을 결정할 수 있는 자기결정성을 감소시킨다. 따라서 고도로 집권화·공식화된 조직구조는 공공봉사동기의 영향력을 약화할 것이다. 본 연구에서의 공공봉사동기 이론과 자기결정성 이론의 접목은 공공봉사동기론의 학문적 외연을 확장할 뿐만 아니라, 이론 간 융합을 추구한다는 점에서 중요한 의미를 가진다(Vandenebeele, Brewer, & Ritz, 2014; 박주원·조윤직, 2016).

본 연구에 2017년 한국행정연구원에서 실시한 ‘공직생활에 대한 설문조사’ 자료를 활용하였다. 공공조직 구성원들의 공직봉사동기를 독립변수로, 조직시민행동을 종속변수로 두고, 이 두 변수 간 관계를 집권화와 공식화가 조절할 것이라고 가설을 설정하고, 이를 실증 분석하였다. 이를 위해 2장에서는 공공봉사동기, 조직시민행동, 집권화와 공식화에 관한 선행연구와 이

론적 검토를 바탕으로 가설을 도출하였다. 3장에서는 실증분석을 하기 위한 연구방법을 설명하였으며, 4장에서는 분석 결과에 근거하여 가설을 검증하였다. 마지막 5장에서는 연구 결과에 대한 이론적·정책적 함의를 제시하고 연구의 한계를 논의하였다.

II. 선행연구

1. 공공봉사동기와 조직시민행동

공공부문 조직구성원들의 독특한 동기로 정의되는 공공봉사동기는 그동안 행정학에서 중요한 연구주제로 다루어졌다(김상묵·노종호, 2018). 공공봉사동기란 사적 부문과 차별화된 공적 가치의 개념으로, 보수나 일자리의 안정성 등의 외재적 보상보다, 타인, 지역공동체, 국가 등에 대한 기여와 헌신을 통해 느끼는 내재적 동기를 일컫는다(Crewson., 1997; Bright, 2007; Rainey & Steinbauer, 1999; Rainey, 2014; Kim, 2009; 박주원·조윤직, 2016). 설문조사 등으로 이전에도 공공봉사동기의 존재 여부는 파악되었지만(Kilpatrick, Cummings, & Jennings, 1964), Perry & Wise(1990)를 필두로 공공봉사동기에 대한 체계적 연구가 시작되었다는 것이 정설이다(Rainey, 2014; 김정인, 2014). Perry & Wise(1990, 370)는 공공봉사동기를 세 가지 차원인, 합리적 동기(rational motives), 규범적 동기(norm-based motives), 정서적 동기(affective motives)로 설명하였다. 합리적 동기란 정책 형성 과정에의 참여를 의미하며, 규범적 동기는 공적 이익에 헌신하려는 바람을 표현하고, 정서적 동기는 정부 정책의 사회적 중요성에 대한 개인적 확신의 정도를 뜻한다(Perry & Wise, 1990). Perry(1996, 5)는 이를 더욱 발전시켜 공공봉사동기가 여섯 가지 차원과 개념적 연관이 있는 것으로 보았다. 이는 ‘공공정책 호감도’, ‘공익몰입’, ‘시민의무’, ‘사회정의’, ‘자기희생’, 그리고 ‘동정심’ 등을 포괄한다.

한편 공공봉사동기의 개념에 대한 논의와 더불어 공공봉사동기가 개인 및 조직성과에 미치는 영향을 밝히려는 연구도 활발하게 진행됐다. 공공봉사동기가 높을수록 조직몰입(최무현·조창현, 2013; 최낙범·이수영, 2016; 김상묵, 2003; 박주원·조윤직, 2016), 직무 만족(최무현·조창현, 2013; 김중석·안국찬 2016; 이혜윤, 2017; 김상묵, 2003; 최낙범·전대성, 2016; 박주원·조윤직, 2016), 업무성과(노종호, 2016; 박순애·이혜연, 2017; 박주원·조윤직, 2016; 이근주, 2005), 혁신행동(김태호·노종호, 2010) 등이 증가하는 반면, 이직 의도 (Shim, Park, & Eom, 2017; Naff & Crum, 1999; Park & Rainey, 2008)는 감소하는 것으로 나타났다. 이러한 선행연구를 종합해 보면, 공공봉사동기가 직무 태도와 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 알 수 있다. 조직구성원 개인과 환경과의 적합성 패러다임을 제시한 Posner, Kouzes, &

Schmidt (1985)에 따르면, 구성원들은 자신이 추구하는 가치 또는 목표가 조직의 그것과 일치할수록 조직 효과성 증진에 도움이 되는 직무 태도를 보인다. 이러한 논리를 공공봉사동기에 적용해 보면, 공공봉사동기가 충만한 개인이 공익을 추구하는 정부조직에서 일하게 될 때, 조직의 목표 달성을 위해서 더욱 적극적으로 행동할 것이고, 공공봉사동기가 낮은 개인보다 조직에 대한 애착과 일치감(congruence)을 더욱 드러낼 것이며, 더욱 긍정적 직무 태도를 보일 것임을 알 수 있다(박주원·조윤직, 2016; 김민영외, 2015).

하지만 PSM과 조직구성원의 다양한 행태에 대한 많은 실증연구에도 불구하고, PSM과 조직시민행동의 관계에 대한 학문적 관심은 상대적으로 미흡했다(김정인, 2014). 특히 조직시민행동이 조직의 목표달성과 효과성을 향상하는 데 매우 중요한 요인이라는 점을 고려할 때(허성욱, 2017), PSM이 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지에 관한 연구의 필요성이 증대되고 있는 시점이다.

조직시민행동은 “조직 내의 공식적인 보상체계에서 직접 명시된 것은 아니지만, 조직의 기능을 전반적으로 향상하는데 기여하는 조직구성원의 개별적 재량행위”로 정의할 수 있다(Organ, 1988, 4). 즉 조직시민행동은 조직의 효과적 운영을 촉진하는 조직구성원의 자유훈위(自願)에 의한 자발적 행동이라고 볼 수 있다(김대원, 2010). Organ(1988)은 조직시민행동을 이타심(altruism), 스포츠맨십(sportsmanship), 예의성(courtesy), 양심성(conscientiousness), 시민적 덕목(civic virtue) 등의 다섯 가지 범주로 세분화하였다. 이타심은 과업과 관련된 문제에 대해 다른 구성원을 도와주려는 자발적 행동을 의미하며, 스포츠맨십은 조직 내에서 발생하는 문제나 어려움에 대해 불만 없이 인내하는 자세를 말한다. 예의성은 과업수행 중에 발생할 수 있는 갈등 또는 문제를 다른 구성원이 대비할 수 있도록 세심하게 배려하는 행동을 의미하고, 양심성은 조직이 구성원에게 최소한으로 요구하는 역할(시간 엄수, 주변 청소하기, 자원보존 등)을 자발적으로 수행하는 행동을 의미한다. 마지막으로 시민적 덕목은 조직에 대한 애착과 책임감을 느끼고 조직발전에 적극적으로 참여하는 것을 의미한다(Organ, 1988). 이상의 정의에서 알 수 있듯이, 조직시민행동은 조직구성원이 보여주는 긍정적이고 자발적 행동으로 정의된다.

조직시민행동은 다양한 실증연구에서, 종속 변수 및 설명 변수로 활용되었다. 먼저 다양한 변수들이 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직시민행동을 검토한 Podsakoff et al. (2000)에 따르면 조직몰입도, 직무만족, 상관의 지원 등이 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 실증되었지만, 역할 모호성 및 역할 갈등은 조직시민행동에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(Podsakoff et al., 2000). 이어 직무의 피드백 및 정형화도 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 드러났다. 또한 조직응집성과 변혁적 리더십도 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(Podsakoff et al., 2000).

최근에는 조직시민행동의 결과에 대한 연구가 활발히 전개되고 있는데, 조직시민행동은

직무성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 실증되었다. 조직시민행동은 조직구성원의 효율성, 생산성, 대인관계를 개선하며, 직무 스트레스·소진을 감소시키고, 나아가 팀워크 및 팀 학습 의지를 높인다는 것이다(Battaglio & Condrey, 2009; Cogburn, 2006, Cogburn et al., 2010; Vigoda-Gadot & Beeri, 2011). 이외에도 Kim(2006)은 한국적 맥락을 고려하여, 공공봉사동기와 조직몰입도가 조직시민행동에 긍정적 영향이 있음을 밝혔다.

공공봉사동기가 조직시민행동에 영향을 미친다고 주장하는 근거는 유사한 개념에서 비롯된다. 공공봉사동기와 조직시민행동은 둘 다 조직구성원 개인의 이익보다는 조직 내 타인의 이익과 복지를 위해서 봉사하는 이타심을 강조하고 있으며, 개인보다는 조직 및 사회 전체를 위해 헌신한다는 공통된 특징을 가지고 있다(김정인, 2014; Kim, 2006). 우선, 공공봉사동기의 합리적 측면에서 보면 공공봉사동기가 높은 조직구성원들은 공공정책에 참여하여 공익실현이라는 개인의 효용 극대화를 위해서 노력한다. 이를 통해 정책 호감도(policy attraction)가 증가할수록 공무원들은 정책형성과 집행과정에 능동적으로 행동하려는 경향이 높을 것이라는 추론이 가능하다(박정화·심동철, 2018; 이근주, 2005). 따라서 공공봉사동기가 높은 구성원은 조직에 대한 강한 애착과 몰입을 지니고 과업을 수행하며, 조직 거버넌스에 대한 적극적 참여(정책심의 및 토론에 대한 참여, 새로운 아이디어 제시 및 구성원 간 정보공유 등)와 같은 시민적 덕목을 통해 공익실현을 위해 노력할 것이다. 둘째, 규범적 동기 차원에서 논의해 보면, 공공봉사동기가 높은 구성원은 사익추구보다는 조직의 목표달성이나 이익을 더욱 중요하게 여기고, 대다수 사람의 복지향상을 위해 자신을 헌신하려고 한다. 따라서 자신에게 요구되는 역할 이상의 과업을 자발적으로 수행하려는 양심적 행동이 증가하고, 조직에서 발생하는 문제에 대해 불만과 비난을 표출하기보다는 오히려 고충을 인내하려는 자세를 견지하려 할 것이다. 마지막으로 공공봉사동기의 정서적 측면 역시 조직시민행동을 증가시킬 수 있다. 동정심이 높은 조직구성원은 어려움에 처한 타인을 볼 때 측은지심을 느끼며, 강자보다는 사회적 약자나 소외된 사람들의 문제해결에 관심을 보인다. 또한, 구성원은 자기희생과 봉사를 통해 공공의 가치를 실현하려고 한다. 이와 같은 정서적 동기 차원에서 볼 때 공공봉사동기가 충만한 구성원은 업무와 관련하여 어려움을 겪는 동료들을 도우려 하는 이타적인 행동을 보이려 하며, 정보공유 및 사전상의 등의 행위를 통해 다른 구성원의 직무 관련 문제를 미리 방지토록 노력한다.

실제로 최근 일부 연구에서 공공봉사동기와 조직시민행동 간 관계에 대한 경험적 증거가 발견되었다. 가령, Kim(2006)은 한국 공무원을 대상으로 한 설문 조사를 바탕으로 공공봉사동기가 조직시민행동에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다. 김정인(2014)은 지방세무직 공무원을 대상으로 공공봉사동기와 조직시민행동 간 긍정적 관계를 확인했으며, 특히 공공봉사동기의 하위변수인 동정심과 자기희생이 조직시민행동에 긍정적 영향을 끼침을 보여주었다. 이와 유사하게 Shim & Faerman(2017)은 지방직 공무원을 대상으로 수집한 데이터를 분석한 결과 공공

봉사동기가 높은 공무원일수록 조직시민행동이 더욱 강하게 나타남을 재입증하였다.

이상의 공공봉사동기와 조직시민행동에 대한 선행연구와 이론적 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1: 공공봉사동기가 높을수록 조직시민행동이 증가할 것이다.

2. 조절변수로서 관료제적 조직구조

상황이론(contingency theory)에 따르면 조직구성원의 직무수행 태도나 행동은 조직의 내·외부적 환경의 영향을 받는다(Fiedler, 1967). 조직구성원의 개인적 특징 및 행태가 조직성과에 미치는 효과가 관리전략, 조직문화, 조직구조 등의 상황적 조건에 따라 차별적으로 나타날 수 있다는 것이다(Damanpour, 1996; 최낙범·이수영, 2016). Coursey, Yang, & Pandey (2012)는 공공봉사동기가 조직성과에 미치는 영향력이 일정하다고 가정하는 것은 비현실적이며, 조직구성원이 처한 다양한 상황적 조건을 함께 고려해야 한다고 주장한다. Brewer(2008) 역시 PSM이 조직에 미치는 효과는 정책유형, 조직목표, 레드테이프 등의 조직의 다양한 특징에 따라 강화될 수도, 약화 할 수도 있음을 제시하였다. 따라서 본 연구는 PSM이 조직시민행동에 미치는 영향에 대해 살펴볼 뿐만 아니라, 관료제적 조직구조가 PSM과 조직시민행동의 관계를 변화시키는가에 대한 정확한 이해 또한 필요하다는 점에 주목하고, 관료제적 조직구조의 대표적 특징인 집권화와 공식화의 조절효과를 살펴보고자 한다.

먼저 집권화에 관해 살펴보면 집권화란 자원 배분 및 직무수행과 관련된 의사결정이 조직 내의 어느 한 계층 또는 직위에 집중된 정도를 의미한다(이창원·최창현·최천근, 2016). 만약 조직 상층부의 최고 관리자가 대부분의 의사결정 권한을 행사한다면 그 조직은 고도로 집권화된 조직으로 볼 수 있으며, 반대로 의사결정에 참여할 수 있는 권한이 하위 조직구성원들에게 분배되어 있다면 그 조직은 분권화되어 있다고 간주될 수 있다(김태룡, 2016). 집권화된 조직은 분권화된 조직에 비해 구성원들의 자율적 의사결정을 저해하고, 조직의 환경변화에 대한 대응 능력을 감소시켜 조직성과에 부정적 영향을 미친다는 주장(김호정, 2004; 장용선, 2011; Andrew et al., 2007)이 있는 한편, 집권화가 명령을 일원화시키고 하위 구성원들의 재량권을 제한하여 추가적인 의사결정 비용 발생을 방지하고 조직 효과성에 기여한다는 연구 결과도 다수 제시되었다(Andrew, 2017; Glisson & Martin, 1980).

공식화는 조직구성원의 직무수행을 구체적으로 지시하는 법과 규칙의 정도를 의미한다(Oldham & Hackman, 1981). 만약 구성원들이 직무수행 시, 준수해야 할 규정이 많고 업무처리 절차 및 일정 등이 표준화되어 있는 정도가 높을수록 고도로 공식화된 조직구조라고 볼 수

있다(김형빈, 2005; 류병곤, 2016). 공식화의 주요 목적은 구성원들의 행위를 정형화하여 불확실성을 감소하고 효율적인 통제를 실현하게 하며, 명확한 직무기술서로 역할 모호성을 최소화하는 데 있다(김태룡, 2016). 그러나 공식화가 높을수록 직무담당자의 재량권 및 자율성 정도가 제한될 수 있다(최창현, 1991). 공식화와 조직성과 간 관계 역시, 집권화와 마찬가지로 상반된 주장이 혼재하고 있다. 가령 Steers(1977)는 공식화가 조직성과 특히 리더십 효과성에 부정적 영향을 끼친다는 경험적 증거를 제시하였으며, Glisson & Martin(1980) 역시 공식화와 조직성과 간 부(-)의 관계를 발견하였다. 이와 반대로 김호정(2004)은 규정의 명문화가 조직구성원의 조직몰입과 직무만족에 긍정적 영향을 미친다는 연구 결과를 제시하였으며, 권보경·이경은·전영한(2018)의 연구 또한 공식화와 조직성과가 정(+)의 관계를 맺고 있는 것을 발견하였다.

최근 동기이론 중의 하나인 자기결정성이론(self-determination theory)으로 상황적 요인이 공공봉사동기에 끼치는 영향을 측정하려는 시도가 전개되고 있다(박주원·조윤직, 2016; Vandenabeele, Brewer, & Ritz, 2014; Vandenabeele, 2014; Breugh, Ritz & Alfes, 2018). 자기결정성이란 외부의 강압이나 압박이 아닌, 개인 스스로 자신의 행동을 선택할 수 있는 심리적 자신감을 의미한다(Deci, 1980). 이 이론에 따르면 개인의 행동은 자기결정성의 수준에 따라 조절되며, 그 정도에 따라 외재적 동기와 내재적 동기로 나뉜다(Deci & Ryan, 1985). 외재적 동기는 자기결정성이 낮은 경우로서 외적인 보상을 획득하거나 처벌을 회피하려는 데서 유발되는 동기를 의미한다. 반면 내재적 동기는 자기결정성이 높은 경우로서 외부적인 통제에서 벗어나 자신의 즐거움이나 만족감에서 발생하는 동기이다. Ryan & Deci (2000)에 따르면 자기결정성에 영향을 미치는 요인은 유능성(competence), 자율성(autonomy), 관계성(relatedness)의 세 가지 기본심리욕구가 있다. 즉 개인이 자신의 능력을 충분히 발휘할 기회를 경험할 때, 직무 수행 시 부여받은 재량의 정도가 높을 때, 다른 사람과 정서적 관계를 맺고 상호작용하고자 하는 욕구가 충족될 때 자기결정성이 증진되어 내재적 동기가 강화된다(박주원·조윤직, 2016).

그러면 자기결정성이론으로 집권화와 공식화가 공공봉사동기의 영향력을 조절하는 과정을 어떻게 설명할 수 있을까? 앞서 논의했듯이 집권화와 공식화는 업무수행에 있어 재량과 자율성과 깊은 관련이 있다. 집권화가 높은 조직에서 근무하는 구성원은 낮은 업무 재량권을 부여받고 의사결정 참여권도 매우 제한적이다. 이로 인해 자율성 욕구에 대해 불만족을 느껴 자기결정성이 약화할 가능성이 높다. 공공봉사동기를 내재적 동기의 일종으로 간주하면(박주원·조윤직, 2016; 박순애·이혜연, 2017), 집권화가 강한 조직은 공공봉사동기를 약화하는 요인으로 작용할 수도 있을 것이다. 관료가 공공의 이익을 증진하기 위해 이타적인 행위 또는 자기희생을 실현하기 위한 자율성이 없고 직무수행에 대한 결정 권한을 부여받지 못하면 공공봉사동기가 억제될 수 있다(최낙범·이수영, 2016). 따라서 조직구조의 집권화가 높을 경우 공공봉사

동기가 조직시민행동에 미치는 영향은 감소할 것이다.

집권화와 유사한 조절변수로서 공식화도 생각해 볼 수 있다. 직무절차의 세분화와 표준화가 높은 조직은 관료의 재량행사를 억제하며, 이는 공공봉사동기의 영향력을 조절할 것이다. 과도한 행정절차와 규정준수를 요구하는 조직구조는 재량과 소신에 따른 직무수행을 방해하여 자기결정권을 약화하고 결국 내재적 동기가 감소할 것임을 예상할 수 있다(박정호, 2018). 만약 직무수행에 부여된 재량의 정도와 독립성이 낮을 경우 조직구성원은 조직의 제재와 통제를 많이 받는다고 느끼게 될 것이다. 이와 달리 관료가 자신의 업무처리에 관한 방법과 일정 등을 자율적으로 선택하고 결정할 수 있는 권한을 위임받을 경우, 자기결정성의 수준은 높아질 것이다(박순환·이병철, 2017). 즉 공식화가 공공봉사동기와 조직시민행동 간 관계를 조절할 것이다.

결국, 집권화와 공식화의 조절효과에 관한 이론적 연결고리를 정리하면 다음과 같다. 업무수행에 대한 재량권이 제한되어 있고 최고관리층에 의사결정 권한이 집중된 조직구조에서는, 관료의 자기결정성 수준이 저하되고, 공공봉사동기가 조직시민행동에 미치는 영향력을 약화할 수 있다. 또한, 조직 내 절차의 지나친 명문화와 규정으로 인해 자율성이 침해되는 상황에서는 공공봉사동기가 줄어들어 자신보다는 다른 동료를 위한 이타심, 봉사정신, 정책과정에서의 참여, 조직에 대한 애착 등의 자발적 행위가 줄어들 것이다.

이상의 논의를 기반으로 하여 아래와 같이 집권화와 공식화의 조절효과를 검증하는 가설을 설정하였다.

가설2: 집권화가 높을수록 공공봉사동기와 조직시민행동 간 긍정적 관계는 약화할 것이다.

가설3: 공식화가 높을수록 공공봉사동기와 조직시민행동 간 긍정적 관계는 약화할 것이다.

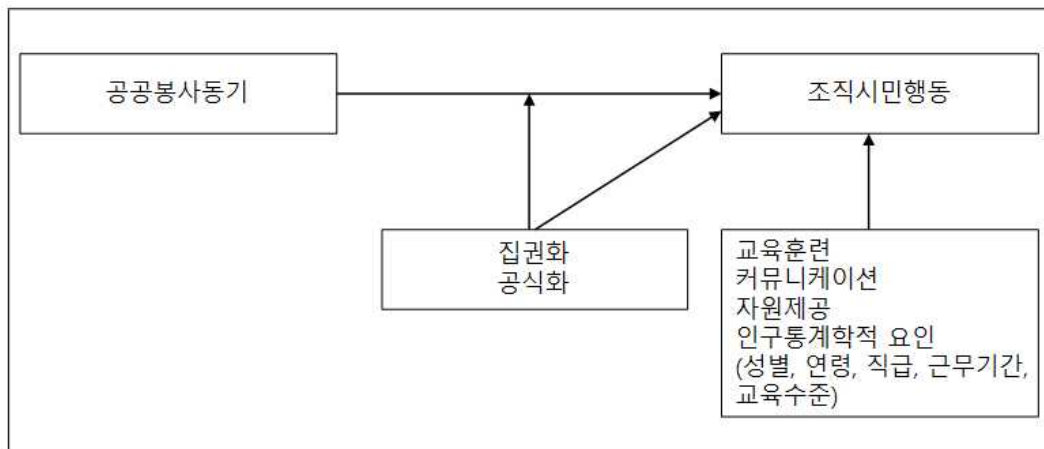
Ⅲ. 연구방법

1. 연구의 분석 틀

본 연구는 조직구성원의 공공봉사동기가 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치는지 살펴보고, 나아가 해당 관계에 대한 조직구조의 조절효과를 검증하고자 하였다. 선행연구를 바탕으로 관료제 조직구조의 대표적 특징인 집권화와 공식화에 주목하였고, 자기결정성이론을 근거로 집권화와 공식화가 공공봉사동기의 긍정적 영향력을 약화할 것이라고 가정하였다. 이 밖에도 조직시민행동을 설명하는 통제변수로 조직 커뮤니케이션(이중길·조윤직, 2016), 자원제공

(Shim, Park, & Jeong, 2017), 교육훈련(Owens, 2006) 등을 분석모형에 포함했다. 또한 인구통계학적 특성인 성별, 연령, 직급, 근무기간, 교육수준 등도 통제변수로 사용되었다(김정인, 2014). 이종길·조운직(2016)은 조직커뮤니케이션이 조직시민행동과 정(+)의 관계임을 실증하였고, Shim, Park, & Jeong(2017)은 자원제공의 감소가 조직시민행동에 부정적 영향을 끼침을 보여주었다. Owens(2006)는 직무훈련이 조직 하위수준 변수인 직무만족도와 조직몰입도 등과 정(+)의 관계임을 실증하였다. 또한 김정인(2014)은 성별, 연령, 직급, 근무기간, 교육수준 등이 조직시민행동의 세부 차원에 영향을 미침을 보여주었다. 이상을 고려한 본 연구의 분석틀은 다음 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구의 분석 틀



2. 자료수집방법 및 인구통계학적 분포

본 연구는 2017년 한국행정연구원의 「공직생활에 대한 인식조사」 설문자료를 활용하였다. 이 자료는 중앙 및 지방공무원의 공직생활에 대한 인식을 조사하기 위하여 46개 중앙부처 및 17개 광역자치단체를 대상으로 진행되었다. 표본의 크기를 결정하기 위하여 중앙부처 대상 조사에서는 46개 중앙부처 구분을 층으로 하였고, 광역자치단체 대상조사에서는 17개 시도를 층 구분 변수로 하는 층화2단 집락추출법이 활용되었다. 최종적으로 국가공무원 1095명, 지방공무원 2022명을 포함 총 3,117명이 설문에 응답하였다. 주요 조사 도구는 이메일을 사용하였으며, 이와 더불어 조사대상 기관의 특성상 이메일 송수신이 불가능한 경우 「서면조사」 방법으로 대체하였다. 주목할 점은 조사표본의 대표성을 제고하기 위하여 층별 모집단 수를 층별 표본 수로 나눈 가중치를 사용하였다는 것이다. 표본조사에서 단위 무응답(unit nonresponse)

이 발생한 경우, 가중치 조정을 통해서 보정하였으며, 항목별 무응답에 대해서는 무응답 대체(imputation)가 사용되었다. 또한 가중치를 사용하여 중앙부처와 광역자치단체 공무원의 직급과 성별 분포를 일치시키는 사후 층화 조정도 이루어졌다. 즉 가중치 조정으로 불균등 확률추출 및 무응답 등으로 인해 발생할 수 있는 편향(biased)을 보정하여 표본의 모집단 대표성이 향상되었다. 따라서 본 연구는 비편향된(unbiased) 추정량을 얻기 위해 가중치를 적용하여 데이터 분석을 수행하였다.

설문응답자의 인구통계학적 특성은 아래 <표 1>에 제시하였다. 전체 응답자 중에서 남성이 64.93%, 여성이 35.07%의 비율을 보였고, 연령별로는 20대 7.70%, 30대 33.30%, 40대 38.08%, 50대 이상 20.92%의 비율을 보였다. 직급 별로는 1~4급이 8.5%, 5급이 27.85%, 6~7급이 55.92%, 8~9급이 7.73%를 차지하는 것으로 나타났다. 근무기간은 5년 이하가 16.62%, 6년~10년이 17.23%, 11년~15년이 20.34%, 16년~20년이 11.04%, 21년~25년이 13.86%, 26년 이상이 20.92%를 차지하는 것으로 나타났다. 마지막으로 교육수준을 살펴보면 4년제 대학 졸업이 전체 응답자 중 69.62%로 가장 많았고, 고졸 이하가 2.89%, 박사 졸업이 2.79%로 낮은 비율을 차지했다.

〈표 1〉 설문응답자 기초통계

구분	응답자 분포		
	세부구분	응답자 수	비율(%)
성별	남	2,024	64.93
	여	1,093	35.07
연령	20대	240	7.70
	30대	1,038	33.30
	40대	1,187	38.08
	50대 이상	652	20.92
직급	1~4급	265	8.50
	5급	868	27.85
	6~7급	1,743	55.92
	8~9급	241	7.73
근무기간	5년 이하	518	16.62
	6년~10년	537	17.23
	11년~15년	634	20.34
	16년~20년	344	11.04
	21년~25년	432	13.86
	26년 이상	652	20.92
교육수준	고졸이하	90	2.89
	전문대학 졸업	182	5.84
	대학(4년제) 졸업	2,170	69.62
	대학원 석사 졸업	588	18.86
	대학원 박사 졸업	87	2.79
전체		3,117	100

3. 변수의 측정

본 연구에서는 설문 항목 중 조직구성원 개인의 성과, PSM, 공식화, 집권화, 교육훈련, 자원 제공, 커뮤니케이션과 관련이 있는 항목들을 선별하였다. 모든 항목은 1(‘전혀 그렇지 않다’)에서 5(‘매우 그렇다’)까지의 Likert식 5점 척도로 되어있다. 설문의 타당성을 검증하기 위하여 직각 요인회전(orthogonal factor rotation) 방식을 사용한 탐색적 요인분석(explanatory factor analysis: EFA)을 실시하였다. 요인 수는 고윳값(eigenvalue) 1.0이상을, 요인적재량(factor loading)의 기준값은 0.5 이상으로 설정하였다. 변수 구성에 사용된 24개의 설문 문항은 7개의 요인으로 묶였으며, 이들 요인은 본 연구에서 제시된 종속변수와 독립변수의 개념과 일치하여 각 변수의 설문문항 구성의 타당성이 검증되었다. 신뢰도 분석은 항목 간의 내적 일관성을 평가하는 방법으로 일반적으로 Cronbach's α 값을 사용한다. Cronbach's α 값이 0.7이상이면 변수의 내적일관성이 높다고 간주되는데, 분석 결과 모든 요인의 신뢰도가 0.7 이상으로 나타나 변수의 신뢰성이 검증되었다. 요인분석 및 신뢰도 분석 결과는 다음의 <표 2>와 같다.

<표 2> 탐색적 요인분석 결과

잠재변수	설문문항	요인적재량	신뢰도
PSM	국가와 국민을 위한 뜻깊은 봉사는 나에게 매우 중요하다	0.725	0.887
	비록 옷음거리가 된다고 하더라도 나는 다른 사람들의 권리를 옹호하기 위해 나설 용의가 있다	0.805	
	나에게는 사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다	0.854	
	나는 사회의 선(善)을 위해서라면 스스로 매우 큰 희생을 감수할 마음의 준비가 되어 있다	0.823	
	나는 일상생활을 통해 우리가 얼마나 서로 의존적인 존재인지를 늘 되새기고 있다	0.704	
집권화	우리 기관은 어떠한 의사결정을 하는데 있어 모든 직원들의 의견을 고려한다(R)	-0.803	0.828
	우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 명확한 설명이나 추가적인 정보를 요구할 수 있다(R)	-0.797	
	우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 직원들이 이의를 제기할 수 있다(R)	-0.807	
공식화	우리 기관은 안정성/일관성/규칙준수를 강조한다	0.832	0.811
	우리 기관은 문서화/책임/통제/정보관리를 중시한다	0.887	
교육훈련	나는 업무수행 능력을 향상시키기 위해 자기개발을 꾸준히 하고 있다	0.800	0.797
	나는 업무수행에 필요한 경우 적절한 교육훈련/능력발전 기회를 충분히 가질 수 있다	0.754	
	최근에 이수한 교육훈련/능력발전 활동은 나의 직무수행에 도움이 되었다	0.756	
커뮤니케이션	우리 기관에서는 업무상 협조가 필요한 경우 부서 간 협업이 대체로 원활하다	0.729	0.864
	우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 상하 간(수직적) 의사소통이 원활	0.783	

	하다		
	우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 직원 간(수평적) 의사소통이 원활하다	0.653	
자원제공	나는 업무수행에 필요한 인력 등 인적 자원을 적절히 제공받고 있다	0.752	0.786
	나는 업무수행에 필요한 예산 등 물적 자원을 적절히 제공받고 있다	0.859	
	나는 업무수행에 필요한 정보나 IT시설 등 정보 자원을 적절히 제공받고 있다	0.781	
조직시민행동	나는 결근한 동료/업무량이 많은 동료의 업무를 돕는다	0.846	0.773
	나는 동료들의 문제/걱정에 대해 귀 기울인다	0.770	
	나는 요청하지 않았음에도 상관의 업무를 돕는다	0.710	

주석: (R)은 역코딩을 의미함

IV. 분석결과

1. 상관관계 분석

잠재변수 간의 상관관계분석 결과는 다음 <표 3>과 같다. 분석 결과 PSM과 조직시민행동 간의 상관계수는 0.483으로 변수들 가운데 가장 강한 정(+)의 상관관계가 있는 것을 확인할 수 있었다. 또한 집권화($r=-0.260$)는 조직시민행동과 부(-)의 상관관계를 가지고 있지만 공식화($r=0.272$)는 조직시민행동과 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이 외에도 교육훈련($r=0.296$), 커뮤니케이션($r=0.296$), 자원제공($r=0.149$)도 조직시민행동과 정(+)의 상관관계가 있는 것을 확인할 수 있었다.

<표 3>잠재변수간의 상관관계

	변수	1	2	3	4	5	6	7
1	조직시민행동	1						
2	PSM	0.483	1					
3	집권화	-0.260	-0.367	1				
4	공식화	0.272	0.318	-0.227	1			
5	교육훈련	0.296	0.411	-0.460	0.296	1		
6	커뮤니케이션	0.296	0.379	-0.459	0.268	0.300	1	
7	자원제공	0.149	0.189	-0.402	0.415	0.407	0.391	1
	평균	3.540	3.517	2.835	3.488	3.072	3.221	3.082
	표준편차	0.572	0.635	0.746	0.707	0.709	0.726	0.689

주: 모든 상관관계는 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 나타남

2. 가설검증

독립변수가 종속변수에 미치는 영향의 강도(strength) 또는 방향(direction)이 조절변수의 값에 따라 유의미하게 변화되는 경우, 독립변수와 종속변수 사이의 관계는 조절변수의 영향을 받는다고 볼 수 있으며, 이러한 상호효과(statistical interaction)를 분석하는 것이 조절분석이다(Baron & Kenny, 1986). 조절회귀분석 시 흔히 발생하는 문제는 독립변수와 조절변수의 곱으로 이루어진 고차항 변수(상호항) 사이에 높은 상관관계가 존재하는 다중공선성(multicollinearity)이다. 다중공선성은 회귀계수(coefficient)의 분산을 증가시켜 정확한 모수추정을 어렵게 하고 독립변수가 종속변수에 미치는 변화량을 해석할 수 없게 한다. 다중공선성을 확인하는 방법으로는 독립변수 간 강한 상관관계의 존재여부를 진단해주는 분산팽창요인(VIF: variance inflation factor)이 주로 사용된다. 만약 VIF의 값이 10을 넘는 경우 다중공선성에 문제가 있다고 볼 수 있다. 본 연구에서는 일차항 변수(PSM, 공식화, 집권화)와 고차항 변수(공공봉사동기X공식화, 공공봉사동기X집권화)의 VIF값이 10이상으로 나타나 다중공선성이 존재함을 확인할 수 있었다. 다중공선성 문제를 해결하기 위해 원 일차항 변수 대신에 원 일차항 변수에서 평균을 차감한, 평균중심화(mean centering)된 변수를 사용하였다. 평균중심화는 고차항과 일차항 변수 사이의 공선성을 작게하여 일차항 변수의 회귀계수의 표준오차를 감소시키고 불안정한 조절효과 추정값을 얻거나 통계적 유의성을 과소평가할 가능성을 낮추게 한다.

최소제곱추정(ordinary least squares)량이 최우수선형추정(best linear unbiased estimator)량이 되기 위해서는 오차항이 동분산(homoskedasticity)을 가져야 한다. 만약 오차항에 이분산성(heteroskedasticity)이 존재할 경우 추정계수의 정확한 표준오차를 추정하기 어려우며, 따라서 효율적인(efficient) 추정량을 구할 수 없다. 오차항의 이분산성을 진단하기 위해 브루쉬-페이건 검정법(Breusch-Pagan test)을 사용하였다. 검정결과 귀무가설인 오차항의 동분산을 0.05 수준에서 기각하여 이분산성이 존재하는 것을 파악하였다. 오차항의 이분산성 문제를 해결하기 위해서 추정계수 표준오차에 수정을 가해 보다 적절한 값을 갖도록 하는 클러스터-강건 표준오차(cluster-robust standard error)를 활용하였다.

본 연구에서 조절회귀분석은 3단계에 걸친 위계적 회귀분석방법으로 수행되었다. 모형 1에서는 통제변수가 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하였고, 모형 2에서는 PSM이 조직시민행동에 미치는 주효과를 확인하기 위한 분석을 하였다. 마지막으로 본 연구의 주 관심대상인 공식화 및 집권화가 PSM과 조직시민행동 간의 관계에 미치는 조절효과는 모형3에서 분석하였다.

우선 모형1에 나타나 있는 통제변수와 조절변수들이 조직시민행동에 미치는 분석결과를 살펴보면, 인구통계학적 변수들은 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것을 발견하였으나, 조직관리 통제변수 중 교육훈련($\beta=0.175$, $p<0.01$)과 커뮤니케이션($\beta=0.114$,

$p<0.01$)은 조직시민행동에 유의미한 긍정적 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 이러한 결과로부터 조직구성원은 교육훈련을 통하여 조직이 추구하는 가치와 목표를 내재화하고 조직발전을 위한 자발적 노력에 더욱 힘쓴다는 점을 유추해 볼 수 있다(김연희 2016). 또한 조직구성원은 다른 동료들과 활발한 커뮤니케이션을 통해 개인적 고충이나 조직발전을 위한 의견교환을 할 수 있으며, 이러한 과정에서 자발적 협동과 이타적 행위가 나타날 수 있다고 추론할 수 있다(이중길·조윤직 2016).

〈표 4〉 조직시민행동에 대한 회귀분석

	모형1(통제변수)		모형2(주효과)		모형3(조절효과)	
	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.
성별	-0.005	0.026	0.049	0.032	0.045	0.031
연령	-0.012	0.042	-0.043	0.036	-0.041	0.036
근무기간	0.013	0.019	0.012	0.017	0.011	0.017
직급	-0.024	0.021	-0.008	0.020	0.010	0.019
교육수준	0.015	0.022	0.004	0.016	0.001	0.015
교육훈련	0.175***	0.026	0.097	0.022	0.094	0.022
자원제공	-0.022	0.018	-0.008	0.017	-0.009	0.017
커뮤니케이션	0.114***	0.024	0.057	0.026	0.059	0.025
집권화	0.017	0.021	0.030**	0.015	0.038**	0.017
공식화	0.139***	0.020	0.089***	0.017	0.081***	0.018
공공봉사동기			0.356***	0.029	0.367***	0.031
PSM×집권화					-0.101***	0.026
PSM×공식화					-0.101***	0.037
(상수)	2.726***	0.176	3.168***	0.145	3.185***	0.133
N	3117		3117		3117	
R^2	0.150		0.265		0.274	

* $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

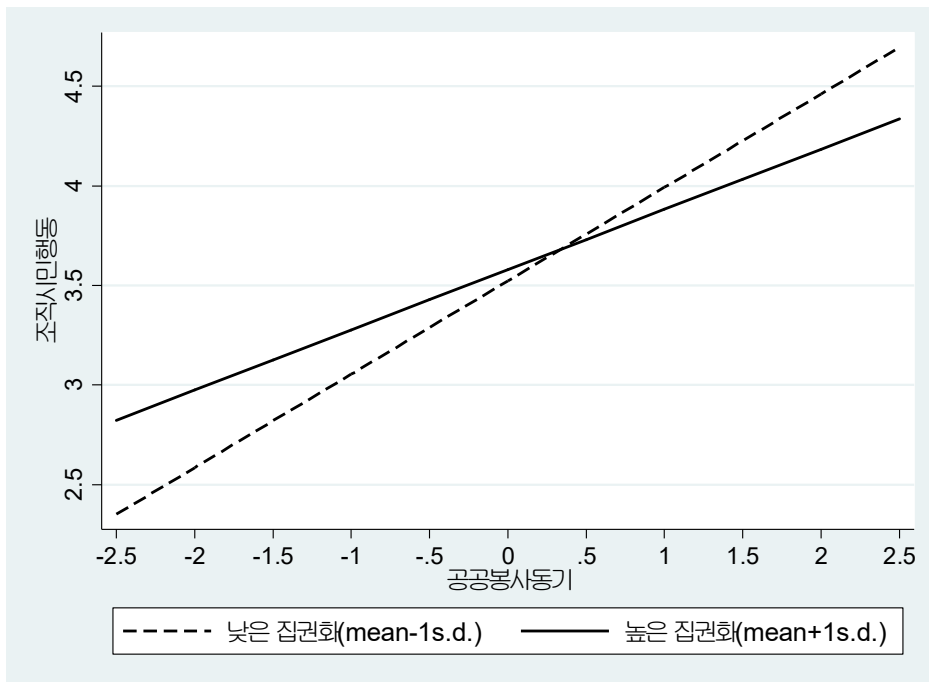
또한 두 개의 조직구조 변수 중 공식화($\beta=0.139$, $p<0.01$)만 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 법과 규정의 명문화 그리고 절차의 세분화와 표준화는 구성원의 재량행위를 제한하고 자기효능감을 감소시킬 수 있다. 만약 업무수행 능력에 대한 자아가치인 자기효능감이 낮은 경우 조직구성원은 다른 동료와 협력하고 정책과정에 자발적으로 참여하려는 행위, 즉 조직시민행동을 회피하려고 한다(이동수·박희서, 2008). 한편 조직구조의 공식화가 높을 때는 비록 직무자율성은 감소하지만 직무명확성이 높아져 조직시민행동에 긍정적 영향을 미칠 가능성이 있다(김서용·김선희, 2015). 즉 업무의 목표, 이행절차, 성과평가 방법 등에 관한 사항이 고도로 문서화되어 있는 조직구조에서는 구성원들이 자신들에게 기대되는

바를 명확히 알 수 있고 성과와 보상 간 이해도가 높아져서 조직효과성 향상으로 이어지는 긍정적 직무행동이 촉진될 수 있다.

공공봉사동기의 주효과를 살펴본 모형2의, R^2 값은 0.265로 종속변수인 조직시민행동을 약 26.5% 설명하며 모형1($R^2=0.150$)보다 설명력이 11.5% 증가한 것으로 나타났다. 모형 1과 2를 비교하였을 때 조직시민행동을 설명하는 요인은 인구통계학적 특성, 조직관리, 조직구조의 개별적 요인보다는 공공봉사동기의 영향력이 더 크다는 것을 알 수 있다. 모형 2의 분석 결과를 보면 공공봉사동기는 조직시민행동과 통계적으로 유의미한 긍정적인 관계를 맺고 있는 것으로 드러나, 공무원의 공공봉사동기가 높을수록 조직시민행동이 증가할 것이라는 가설 1을 지지하였다.

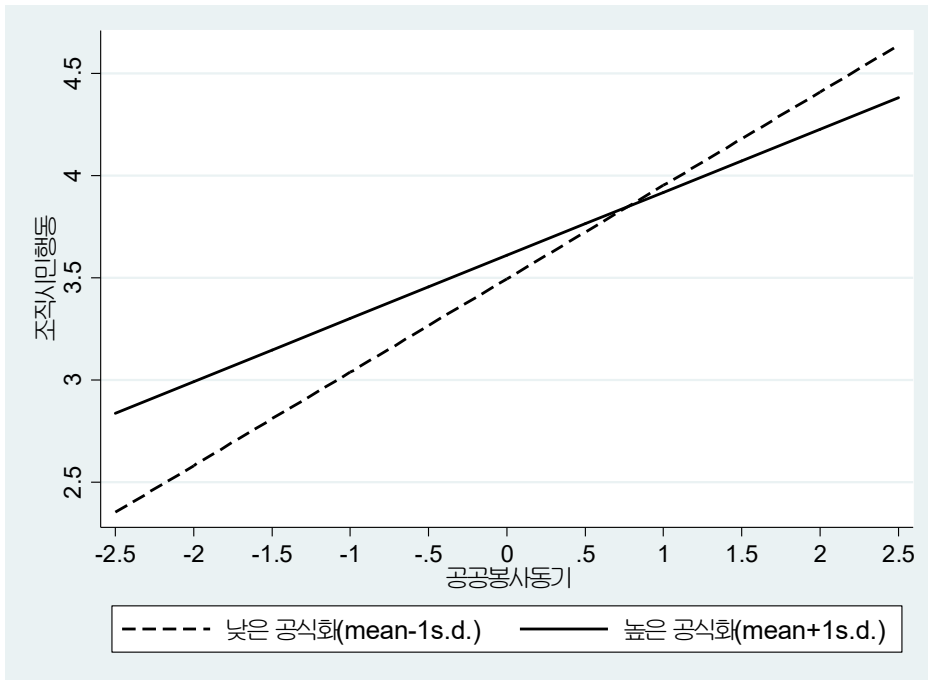
마지막으로 모형3에 상호작용항(공공봉사동기×집권화, 공공봉사동기×공식화)을 투입하여 집권화와 공식화의 조절효과를 검증하였다. 분석결과에서 드러나듯이 집권화가 공공봉사동기와 조직시민행동 간 관계에 미치는 조절효과가 통계적으로 유의미한 것으로 밝혀져 가설 2가 채택되었다($\beta=-0.101$, $p<0.01$). 즉 집권화의 정도가 높은 조직구조에서 조직시민행동을 증가시키는 공공봉사동기의 영향력이 감소하는 것을 확인할 수 있었다. 집권화의 수준변화에 따른 공공봉사동기와 조직시민행동 간의 관계변화 정도를 도식화하면 <그림 2>의 그래프와 같다. 집권화의 정도에 상관없이 공공봉사동기가 증가함에 따라 조직시민행동 역시 증가하고 있다. 그러나 집권화의 정도가 높을 때는(평균에서 1 표준편차를 더한 값) 공공봉사동기가 조직시민행동을 완만하게 증가시키는 반면 집권화의 정도가 낮을 때에는(평균에서 1 표준편차를 뺀 값) 공공봉사동기가 조직시민행동을 가파르게 증가 시키고 있음을 확인할 수 있다. 즉 집권화 정도가 높아짐에 따라 공공봉사동기와 조직시민행동 간 긍정적 관계가 약화하는 것이다.

〈그림 2〉 집권화의 조절효과 그래프



본 연구의 가설3은 공식화가 공공봉사동기와 조직시민행동의 관계를 조절한다는 것이다. 모형3의 분석결과에 따르면 조직시민행동에 있어 공공봉사동기와 공식화의 상호작용 효과는 통계적으로 유의미한 것으로 확인되어 가설3이 검증되었다($\beta = -0.101$, $p < 0.01$). 집권화의 조절 효과에 관한 결과와 유사하게 공식화의 정도도 공공봉사동기 영향력을 좌우하는 조절변수로서 기능하고 있음을 볼 수 있다. 〈그림 3〉은 공공봉사동기와 조직시민행동과의 관계에서 공식화의 조절효과를 그래프로 나타내고 있다. 즉 공식화의 수준에 상관없이 공공봉사동기가 증가함에 따라 조직시민행동 역시 증가하고 있지만, 공식화의 수준이 높을 때는 공공봉사동기가 조직시민행동을 완만하게 증가하는 반면 공식화의 수준이 낮을 때에는 공공봉사동기가 조직시민행동을 가파르게 증가시키는 것을 알 수 있다.

〈그림 3〉 공식화의 조절효과 그래프



V. 결 론

본 연구의 주요 목적은 상황이론적 관점에서 중앙행정부처와 광역자치단체 공무원을 대상으로 공공봉사동기가 조직시민에 미치는 영향과 관료제적 조직구조의 조절효과를 검증하는 것이다. 공익 증진에 헌신하려는 공무원들의 개인적 성향인 공공봉사동기와 타인을 위해서 봉사하려는 개인적 의지인 이타주의를 기반으로 하는 조직시민행동은 개념적 공통점이 존재함에도(허성욱, 2017), 공공봉사동기가 조직시민행동에 실제로 어떤 영향을 미치는지에 대한 경험적 증거는 부족한 실정이다(김정인, 2014). 더 나아가 공무원들은 진공상태에서 업무를 수행하는 것이 아니라, 다양한 상황적 조건에서 상호작용하면서 차별적인 직무 태도 및 행동을 보여준다. 즉 공공봉사동기의 영향력이 조직 내의 다양한 맥락에 따라서 달라질 수 있다는 것이다. 하지만 대부분의 선행연구가 조직구성원을 둘러싼 직무 관련 요인을 고려하지 않은 채 공공봉사동기가 조직성과에 미치는 직접적 효과만을 살펴보았다(최낙범·이수영, 2016). 따라서 본 연구는 자기결정성이론에 근거하여 공공봉사동기가 조직시민행동에 미치는 영향력이 관료제적 조직구조의 대표적 특징인 집권화와 공식화에 의해 조절되는지를 검증하였다.

분석 결과를 요약하면, 우선 공공봉사동기가 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 것이 밝혀졌다. 이는 기존의 연구(김정인, 2014; Kim, 2006; 김선희, 심동철, 박현희, 2017)와 유사한 결과를 보여준다. 개인의 사적 이익 보다는 공익실현에 더 큰 관심을 가지는 공무원은 조직 내에서도 자신보다는 타인을 도우려는 이타적 행동을 보인다고 해석할 수 있다. 또한, 사회적 약자에 대한 측은지심과 자기희생은 어려움을 겪는 동료들을 도우려는 긍정적 행동으로 이어진다고 추측할 수 있다.

둘째, 조절효과에 대한 분석에서 집권화의 정도가 높을수록 공공봉사동기가 조직시민행동에 미치는 긍정적 영향력이 감소하는 것으로 나타났고, 공식화 역시 유사한 결과가 확인되었다. 비록 조직구조가 공공봉사동기와 조직시민행동 간 관계에 미치는 조절효과를 실증적으로 분석한 선행연구는 없지만, 이러한 결과는 업무 자율성이 공공봉사동기와 조직몰입의 긍정적 관계를 강화한다는 선행연구의 결과(박주원·조운직, 2016; 최낙범·이수영, 2016)와 맥을 같이 한다고 볼 수 있다. 즉 공익을 실현하기 위해 다양한 정책 및 행정서비스를 제공하려는 동기가 충만하더라도, 그러한 목표에 필요한 재량의 범위가 협소하다면 오히려 자기효능감이 저하되어 공공봉사동기가 조직시민행동에 미치는 영향력이 감소하게 되는 것이다.

이 논문은 관료제적 조직구조의 특징인 집권화와 공식화의 조절효과를 검증하는 데 주력하였는데, 이는 한국의 관료제에 유용한 시사점을 도출한다. 김상묵(2018) 역시 그간의 공공봉사동기 연구를 재검토하여, 공공봉사동기를 한국적 맥락에서 연구할 것을 강조하였다. 이념형으로서의 관료제는 조직구성원의 공익성에 긍정적 영향을 미치지만, 관료제의 정도가 지나칠 경우 공무원의 행동과 의사결정을 경직화한다(김상묵, 2018). 김상묵(2018, 71)은 ‘과잉관료제’라는 용어를 써서, 그 폐단으로 “업무수행의 경직성, 할거주의와 갈등, 복지부동과 무능력, 형식주의와 번문욕례, 과잉규제와 간섭” 등이 일어날 수 있음을 지적했다. 집권화와 공식화가 공공봉사동기와 조직시민행동에 미치는 영향을 고찰한 본 연구는 조직구성원의 위계질서와 형식주의가 만연해 있는 한국적 현실에 유의미한 시사점을 도출한다. 집권화와 공식화가 공공봉사동기를 감소시키는 역할을 하는 것으로 실증되어, 과잉관료제적 폐해를 극복해야 할 필요성을 강조하였다. 어느 정도의 집권화와 공식화가 필요하지만, 지나칠 경우 공공봉사동기가 조직시민행동에 미치는 영향을 감소시키는 것이다. 집권화와 공식화가 상당히 진전돼있는 국내 관료제 사회에서, 집권화와 공식화 정도를 완화해야 할 필요성을 제기했다는 점에서 본 연구의 기여도는 크다 할 것이다.

연구 결과는 다음과 같은 정책적 함의와 시사점을 제공한다. 우선 공공봉사동기가 조직시민행동을 증가시킨다는 점에 주시해야 한다. 1990년대 후반부터 신공공관리에 입각한 일련의 정부 개혁이 공공조직의 목표달성과 효율성 증진에 긍정적 역할을 한 것은 사실이다. 하지만 성과급과 같은 외재적 보상 및 시장주의적 인센티브를 강조한 신공공관리의 순기능 못지않게,

공공가치 실현에 헌신하려는 공공봉사동기의 긍정적 효과 또한 무시해서는 안 될 것이다. 특히 경쟁과 성과를 지나치게 강조하면, 조직구성원들의 공공봉사동기 수준이 저해될 수 있다. 실제로 많은 학자가 성과급을 통한 외재적 보상이 공공봉사동기를 구축(crowding-effect)한다고 주장한다(이수영, 2011; 박순애·이혜연, 2017; Georgellis, et al., 2011; Bellé & Cantarelli, 2015; Frey & Jegen, 2001). 따라서 공적 가치를 실현함으로써 심리적 만족을 느낄 수 있는 비금전적 유인 프로그램 설계에도 정책입안자들은 관심을 기울여야 할 것이다. 가령, 공익실현을 위한 욕구를 충족시키기 위해서 구성원 자신이 수행하는 업무가 공동체의 복지 수준 향상과 개선에 얼마나 도움이 되었는지에 대한 정보를 제공하는 환류 시스템 등이 그러한 정책의 일환으로 볼 수 있다.

분석결과가 주는 또 다른 함의는 관료제적 조직구조가 공공봉사동기와 상호작용하여 조직시민행동에 미치는 효과에 대한 것이다. 먼저 집권화의 측면에서는, 집권성이 강한 조직구조에서 조직구성원은 제한적인 업무수행 자율성과 재량을 부여받아 자기결정성 수준이 낮을 것이다. 따라서 본 연구는 조직구조의 집권화를 완화할 수 있는 대안으로 상급관리자의 변혁적 리더십을 제안한다. 변혁적 리더십은 영감적 동기부여, 개별적 배려, 지적 자극과 이상적 영향력을 특징으로 한다. 선행연구에 따르면 변혁적 지도자는 부하들에게 권한이양, 독립적으로 사고할 수 있는 기회제공, 새로운 아이디어를 제시하도록 격려하는 등의 행위를 하는데, 이러한 행위는 부하들의 자기결정수준을 높인다(Conger & Kanungo, 1988). 즉 관리자는 '참여적 의사결정'을 통해 개방적인 자세로 조직구성원의 의사결정 참여를 독려하고 업무수행에 대한 조직구성원의 의견과 제안을 수렴하고 반영할 필요가 있다.

한편 공식화의 조절작용의 경우, 직무수행 관련 규칙과 절차의 정도가 강할수록 공공봉사동기의 긍정적 영향력이 약화하는 것으로 나타났다. 물론 모형2에서 드러났듯이 어느 정도의 공식화는 직무명확성을 증가시켜 구성원의 조직시민행동을 촉진할 수 있다는 점을 간과해서는 안 된다. 그러나 더욱 중요한 점은 공식화의 정도가 지나치게 높은 조직구조에서는 공공봉사동기의 효과가 오히려 저하된다는 것이다.

선진화된 조직에서 공식화는 어느 정도 필요하다. 다만 공공봉사동기가 공공부문 조직구성원들의 독특한 심리적 정향이라고 보면, 공공봉사동기에 주는 영향을 최소화하는 선에서 공식화 수준을 찾아내는 것이 필요할 것이다. 예컨대 조직 내 직무수행 규정과 절차를 검토하여 불필요한 규정은 과감하게 제거하고 복잡한 절차는 간소화하려는 노력이 필요한 것이다. 이와 동시에 관리자는 조직구성원에게 가하는 규칙준수에 대한 압력을 줄이고, 경직돼있는 직무규정을 포괄적인 업무수행지침으로 대체할 필요가 있다. 즉 업무의 목표는 명확하게 설정하되 목표달성에 필요한 일정과 방법에는 재량과 자율성을 부여하여, 조직 구성원의 자기결정성이 높아지고, 공공봉사동기의 긍정적 영향력은 강화되어야 할 것이다.

본 연구는 공공봉사동기가 조직시민행동에 미치는 긍정적인 영향을 밝히고, 이와 함께 공공봉사동기에 대한 관료제적 조직구조의 조절효과를 검증하는데 그 의의가 있다. 하지만 다음과 같은 연구의 한계점도 존재한다. 첫째, 본 연구를 위해 설문 문항을 자체적으로 개발하지 않고 한국행정연구원에서 제공된 이차자료를 활용함으로써 변수측정의 정교함이 떨어진다. 예를 들어 공공봉사동기와 조직시민행동의 하위차원들을 충분히 반영하지 못하였다. 따라서 추후 연구에서는 정확한 변수의 측정과 모든 구성요소를 반영할 수 있는 설문을 개발하는 것이 필요할 것이다. 둘째, 단일시점에서의 횡단적 연구방법을 실시하였기 때문에 연구 결과의 일반화에 한계가 있다. 향후 연구에서는 같은 대상자를 여러 시점에서 측정한 자료를 활용하는 종단면 연구방법을 고려해 볼 수 있다. 셋째, 동일한 설문지를 사용함으로써 발생하는 동일 방법편향(common source bias)을 배제할 수 없다. 변수 간의 측정환경이나 측정 시기를 가능한 한 달리하거나 면접이나 인터뷰 등과 같은 다양한 방법을 활용하는 것 또한 연구의 질 향상에 기여할 수 있을 것이다.

참고 문헌

- 권보경·이경은·전영한. (2018). 관료제적 조직구조, 조직전략, 그리고 조직성과: 한국의 공공기관 실증분석. 「한국사회와 행정연구」, 29(1): 119-143.
- 김대원. (2010). 거래적 리더십 및 개인적 갈등과 조직시민행동. 「행정논총」, 48(2): 369-392.
- 김민영·김화연·오현규·박성민. (2015). 공직봉사동기와 기업가 정신에 관한 실증 연구- 공공부문의 개인-조직 적합성의 매개효과를 중심으로. 「한국행정논집」, 27(4): 1135-1164.
- 김상묵 (2003). 공공서비스동기와내적보상의중요성에대한탐색적연구. 「한국행정논집」, 15(4): 771-790.
- 김상묵. (2018). 공공봉사동기 연구의 성과와 과제. 「정부학연구」, 24(3): 43-112.
- 김상묵·노종호. (2018). 공무원의 공공봉사동기와 인적자원관리. 「한국인사행정학회보」, 17(3): 145-174.
- 김서용·김선희. (2015). 공공조직에서 모호성이 조직효과성에 미치는 영향분석: 모호성의 유형별 효과와 공공봉사동기의 조절기능을 중심으로. 「한국행정연구」, 24(1): 139-171.
- 김연희. (2016). 전략적 인적자원관리가 조직시민행동에 미치는 영향. 「한국조직학회보」, 13(1): 1-32.
- 김정인. (2014). 지방세무직 공무원의 공공봉사동기와 조직시민행동. 「지방정부연구」, 18(1): 193-218.
- 김중석·안국찬. (2016). 공무원연금, 봉급 및 공공봉사동기가 직무만족에 미치는 영향: 전주지역 소방공무원을 중심으로. 「한국자치행정학보」, 30(2): 279-298.
- 김태룡. (2016). 조직구조와 조직효과성: 관계와 재해석. 「행정논총」, 54(1): 1-29.
- 김태호·노종호. (2010). 공공봉사동기가 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구. 「행정논총」, 48(3): 143-168.
- 김형빈. (2005). 행정정보화가 조직구조적 특성에 미치는 영향에 관한 분석: 부산광역시를 대상으로. 「지

- 방정부연구, 9(2): 107-132.
- 김호정. (2004). 조직구조와 조직효과성. 「한국조직학회보」, 1(2): 25-56.
- 노종호. (2016). 공무원의 성과급과 공공봉사동기가 직무성과에 미치는 영향분석. 「한국인사행정학회보」, 15(2): 93-122.
- 류병곤. (2016). 조직구조와 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 다차원적 분석. 「한국조직학회보」, 13(1): 33-62.
- 박순애·이혜연. (2017). 공공봉사동기와 성과중심 보상제도에 대한 인식이 성과에 미치는 영향: 공직봉사동기의 구축효과에 대한 실증분석. 「한국조직학회보」, 14(2): 97-128.
- 박순환·이병철. (2017). 공공봉사동기의 영향요인과 효과에 관한 연구: 정부출연기관 조직구성원을 중심으로. 「지방정부연구」, 21(2): 181-207.
- 박영미. (2011). 보건소 조직성격과 조직시민행동의 관계. 「한국거버넌스학회보」, 18(2): 255-273.
- 박정화·심동철. (2018). 윤리적 리더십이 공공조직 구성원의 업무열의에 미치는 영향: 절차적 공정성과 공공봉사동기의 매개효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 17(2): 59-90.
- 박정호. (2018). 목표명확성이 공공봉사동기(PSM)에 미치는 영향에 관한 연구: 심리적 임파워먼트의 조절효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 17(1): 195-219.
- 박주원·조윤직. (2016). 공공봉사동기가 조직구성원의 태도와 성과에 미치는 영향: 자기결정성 요인들의 조절효과를 중심으로. 「정부학연구」, 22(2): 195-233.
- 박희서. (2009). 조직내 사회적 교환관계에 대한 지방공무원의 인식이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직 신뢰의 매개효과를 중심으로. 「한국거버넌스학회보」, 16(2): 107-128.
- 배병룡. (2014). 조직시민행동의 원인과 결과: 참여와 성과를 중심으로. 「한국자치행정학보」, 28(3): 1-22.
- 윤영채·배봉준. (2017). 조직시민행동의 결정요인에 관한 연구: 조직몰입과 공정성 및 신뢰를 중심으로. 「한국행정연구」, 26(2): 109-145.
- 이근주. (2005). PSM과 공무원의 업무 성과. 「한국사회와 행정연구」, 16(1): 81-104.
- 이동수·박희서. (2008). 지방공무원의 직무요인이 직무태도와 조직시민행동에 미친 영향. 「한국행정논집」, 20(4): 1231-1252.
- 이수영. (2011). Mission Impossible? 공무원 성과급의 이상 조건과 현실 상황의 괴리 분석. 「한국인사행정학회보」, 10(3): 75-102.
- 이수창. (2010). 조직문화와 조직시민행동이 조직성과에 미치는 영향 분석: 지방의료원을 대상으로. 「한국거버넌스학회보」, 17(1): 29-51.
- 이종길·조윤직. (2016). 소방조직 내 조직시민행동의 결정요인으로서 조직커뮤니케이션의 영향. 「한국행정학보」, 50(4): 243-272.
- 이창원·최창현·최천근. (2016). 「새조직론」. 서울: 대영문화사.
- 이혜윤. (2017). 공기업과 준정부기관 종사자들의 공공봉사동기(PSM)와 직무동기요인이 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구: 기관유형에 따른 조절효과와 공정성인식의 매개효과 중심으로. 「한국행정학보」, 51(2): 349-388.
- 장용선. (2011). 리더십과 조직구조가 직무스트레스에 미치는 영향 분석. 「한국조직학회보」, 8(3): 161-187.
- 정석환. (2018). 공무원의 조직지원인식이 조직시민행동에 미치는 영향: 정서적 몰입의 매개효과를 중심으로

- 로. 「한국거버넌스학회보」, 25(2): 55-74
- 최낙범·이수영. (2016). 공무원의 공공봉사동기(PSM)가 조직몰입에 미치는 영향: 직무특성의 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.
- 최창현. (1991). 조직구조, 권위주의에 대한 태도, 직무만족도와 조직몰입도의 관계에 대한 경로분석적 연구: 선형구조관계 (LISREL) 모형의 적용. 「한국행정학보」, 25(2): 515-531.
- 허성욱. (2017). 리더십 유형이 공공봉사동기 및 조직시민행동에 미치는 영향: 역할 갈등의 조절효과 탐색. 「지방정부연구」, 21(3): 495-515.
- Andrews, R. (2017). Organizational size and social capital in the public sector: Does decentralization matter? *Review of Public Personnel Administration*, 37(1): 40-58.
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2007). Centralization, organizational strategy, and public service performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1): 57-80.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Battaglio, P. R., & Condrey, S. E. (2009). Reforming public management: Analyzing the impact of public service reform on organizational and managerial trust. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4): 689-707.
- Belle, N., & Cantarelli, P. (2015). Monetary incentives, motivation, and job effort in the public sector: An experimental study with Italian government executives. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2): 99-123.
- Breaugh, J., Ritz, A., & Alfes, K. (2018). Work motivation and public service motivation: Disentangling varieties of motivation and job satisfaction. *Public Management Review*, 20(10): 1423-1443.
- Brewer, G. A. (2008). Employee and Organizational Performance. In *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, edited by James L. Perry and Annie Hondeghem, 136-6. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Bright, L. (2007). Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees? *Review of Public Personnel Administration*, 27(4): 361-379.
- Cogburn, J. D. (2006). At-will employment in government: Insights from the State of Texas. *Review of Public Personnel Administration*, 26(2): 158-177.
- Cogburn, J. D., Battaglio, P., Bowman, J., Condrey, S. E., Goodman, D., & West, J. P. (2010). State government human resource professionals' commitment to employment at will. *American*

- Review of Public Administration*, 40(2): 189-208.
- Conger, J. A., & Kanungo R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3): 471-482.
- Coursey, D. H., Yang, K. F. & Pandey, S. K. (2012). Public service motivation (PSM) and support for citizen participation: A test of Perry and Vandenebleele's reformulation of PSM theory. *Public Administration Review*, 72(4): 572-582.
- 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.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42(5): 693-716.
- Deci, E. L. (1980). *The psychology of self-determination*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*. 19(2): 109-134.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Frey, B. S., & Reto, J. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5): 589-611.
- Georgellis, Y., Lossa, E., & Tabvuma, V. (2011). Crowding out intrinsic motivation in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3): 473-493.
- Glisson, C., & Martin, P. (1980). Productivity and efficiency in human service organizations as related to structure, size, and age. *Academy of Management Journal*, 23(1): 21-37.
- Kilpatrick, F. P., Cummings, M. C., & Jennings, M. K. (1964). *The image of the federal service*. Washington, D.C.: Brookings Institution.
- Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8): 722-740.
- Kim, S. (2009). Testing the structure of public service motivation in Korea: A research note." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19: 839-851.
- 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.
- Oldham, G., & Hackman, J. (1981). Relationships between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks. *Administrative Science Quarterly*, 26(1): 66-83.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Owens, P. L. (2006). One more reason not to cut your training budget: The relationship between training and organizational outcomes. *Public Personnel Management*, 35(2): 163-172.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2008). Leadership and public service motivation in U.S. federal agencies. *International Public Management Journal*, 11(1): 109-142.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3): 367-373.

- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1): 5-22.
- Perry, J. L., & Vandenabeele, W. (2008). Behavioral dynamics: Institutions, identities and self-Regulation. In *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, Edited by Perry, J. L. and Hondeghem, A., 56-79. Oxford: Oxford University Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3): 513-563.
- 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): 293-309.
- Rainey, Hal G. 2014. *Understanding and managing public organizations*. 5th eds. Jossey-Bass.
- 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.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-Being. *American Psychologist*, 55(1): 68-78.
- Shim, D., & Faerman, S. (2017). Government employees' organizational citizenship behavior: The impacts of public service motivation, organizational identification, and subjective OCB norms. *International Public Management Journal*, 20(4): 531-559.
- Shim, D., Park, H., & Eom, T. (2017). Street-level bureaucrats' turnover intention: does public service motivation matter? *International Review of Administrative Sciences*, 83(3): 563-582.
- Shim, D., Park, H., & Jeong, S. (2017). Government employees' organizational citizenship behavior amid organizational resource decline: Can they work more with less? *Review of Public Personnel Administration*. <https://doi.org/10.1177/0734371X17715501>.
- Steers, R. M. 1977. *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*. Santa Monica. California: Good Year Publishing Company.
- Vandenabeele, W. (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., & Ritz, A. (2014). Past, present, and future of public service motivation research. *Public Administration*, 92(4): 779-789.
- Vigoda-Gadot, E., & Beerli, I. (2011). Change-oriented organizational citizenship behavior in public administration: The power of leadership and the cost of organizational politics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(3): 573-596.

Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior: Focusing on Moderating Effects of Bureaucratic Organizational Characteristics

Moon, Kuk-Kyoung & Lim, Jae Young

Motivations of individuals within an organization can vary, depending on circumstances facing them. But most studies on public service motivation have focused only on its direct effects. But doing so without considering diverse organizational contingencies may lead to an faulty analysis.

This articles studies not only direct effects of public service motivation on organizational citizenship behavior, but also moderating effects of organizational characteristics on the relationship between public service motivation and organizational citizenship behavior. Among organizational characteristics, the study choose centralization and formalization as those moderating variables and rely on the self-determination theory to explain the logic behind the moderation. Empirical results show that public service motivation has positive relationship with organizational citizenship behavior. The results also demonstrate that the greater centralization and formalization becomes, the less impact public service motivation has on organizational citizenship behavior.

The results imply that, to strengthen public service motivation of individuals within an organization, top-level managers need to give more discretions to rank-and-file employees and to avoid excessive formalization of rules and procedures.

[Key Words: Public service motivation, Organizational citizenship behavior, Centralization, Formalization, Moderating effects]