

# 공기업과 준정부기관 종사자들의 공공봉사동기(PSM)와 직무동기요인이 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구: 기관유형에 따른 조절효과와 공정성인식의 매개효과 중심으로\*

이 혜 윤

---

이 연구는 기관유형이 반영하는 기관의 성격(예: 공공성)에 따라 동기요인이 조직유효성에 미치는 영향이 차별적으로 나타나는지를 실증적으로 분석한 연구이다. 이를 공공봉사동기의 하위차원(공공정책호감도(APM), 공익몰입(CPI), 동정(COM), 자기희생(SS))을 중심으로 하여, 내재적 동기요인(성취감(ISM), 업무자체의 즐거움(IPM))과 외재적 동기요인(보수의 가치인식(EM), 인정에 대한 기대(ESM))이 직무만족에 미치는 영향을 분석하였다. 공공정책호감도(APM), 보수의 가치인식(EM), 인정에 대한 기대(ESM)가 공정성인식(PF)을 매개로 하여 직무만족에 영향을 미치는 완전매개모형을 설정하여 분석하였다. 공공기관 종사자 900명(공기업 종사자 349명, 준정부기관 종사자 551명)을 설문으로 조사한 데이터를 구조방정식 모형을 활용하여 분석하였다. 분석결과, 공정성인식(PF)의 매개효과와 기관유형에 따른 조절효과가 있음을 확인할 수 있었다. 공기업과 준정부기관 모두에서 공통적으로 직무만족에 유의한 영향을 미치는 요인(CPI, ISM, IPM, APM via PF)이 있는 반면, 각 집단 내에서만 직무만족에 유의한 영향을 미치는 요인(공기업: ESM, EM via PF, 준정부기관: COM, SS)이 있었다. 연구결과는 기관의 성격에 따른 인사관리가 필요함을 제시한다.

[주제어: 공공봉사동기(PSM), 직무동기, 직무만족]

---

## I. 서론

종사자들의 동기(motive)는 개인을 직무로 유인하는 보상이나 요인을 말하며, 직무동기(work motivation)는 그들이 조직의 맥락 안에서 개인이 직무를 수행하게 만드는 기제(drive)이다(Wright, 2007). 동기부여는 지극히 목표 지향적이며, 개인이 추구하는 목표나 성과를 달성하

---

\* 본 연구는 연구자의 박사학위 논문작성을 위해 수집한 데이터를 활용하여 분석하고 박사학위논문의 내용 일부를 발췌하여 작성한 2015년도 한국행정학회 동계학술대회 발표논문을 수정·보완한 것임을 밝힙니다.

기 위한 원동력이자 유인(incentive)이다.

그렇다면 공공부문 종사자들의 동기부여는 어떠한가? 공공부문 종사자들의 차별적인 동기가 무엇인지에 관한 관심에서 비롯된 Rainey(1982)의 탐색적 연구와 동기이론을 바탕으로 Perry and Wise(1990)가 공공부문의 동기요인으로 공공봉사동기(Public Service Motivation, 이하 공공봉사동기(PSM))를 개념화 한 연구 이후, 공공봉사동기(PSM)와 관련된 연구가 증가하고 있다(Bozeman & Su, 2015; Ritz et al., 2016).

공공봉사동기(PSM)는 의미 있는 공공서비스에 참여하고자 하는 동기로(Rainey, 1982), “공공제도와 공공조직에 기반을 둔 동기에 주로 또는 독특하게 반응하는 개인의 경향”<sup>1)</sup>이다(Perry & Wise, 1990: 368). 공공봉사동기(PSM)는 공공부문 조직의 미션과 목표와 밀접한 관련이 있다(Crewson, 1997).<sup>2)</sup> 기존 연구들을 살펴본 결과, 공공봉사동기(PSM)는 직무만족, 공공부문의 직업선택, 개인성과, 조직성과, 조직몰입, 직무몰입, 개인조직적합성, 조직시민행동 등과 긍정적인 관계가 있는 것으로 나타났다(Ritz et al., 2016: 420). 공공봉사동기(PSM)가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구들을 메타 분석한 결과에서도 긍정적인 관계가 있었다(Homberg, McCarthy, & Tabvuma, 2015).

대부분의 공공봉사동기(PSM) 관련 연구들은 주로 공공영역에서 중앙정부, 연방정부, 주정부, 지방정부 등을 주요 연구대상으로 하고 있을 뿐(Ritz et al., 2016: 417),<sup>3)</sup> 공공부문 내에서 공공봉사동기(PSM)를 비교하는 연구는 그다지 많지 않다(Perry & Hondeghem, 2008: 307). 준공공조직(quasi-non-governmental organization: quango)의 종사자들의 경우, 공공영역의 다른 종사자들보다 공공봉사동기(PSM)가 낮은 연구결과가 있지만(Krabben, 2006; Hebson, Grimshaw, & Marchington, 2003에서재인용; Steijn, 2008), 그 정도의 차이가 있을 뿐 공공봉사동기(PSM)는 공공영역 종사자들에게 주요한 동기요인이다(Hebson et al., 2003; Lyons, Duxbury, & Higgins, 2006).

공공기관은 2011년 286개, 2012년 288개, 2013년 295개, 2014년 304개, 2015년 316개, 2016년 321개, 2017년 332개로 증가하는 추세에 있다. 공기업 종사자들의 업무성과에 조직유효성이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(고병철·정재한, 2016). 하지만 공공기관 종사자

1) “An individual’s predisposition to respond to motives grounded primarily and uniquely in public institution and organization”(Perry & Wise, 1990: 368).

2) 공공부문과 민간부문 종사자들 사이에 차이가 있을지도 모르지만, 이러한 차이가 연구문헌에서 과장되었다고 보기도 한다(Baldwin, 1990; Gabris & Simo, 1995). Christensen and Wright(2011)의 연구에 따르면 공공봉사동기가 직업선택에 영향을 주는 것은 개인조직적합성이 아닌 개인직무적합성인 것으로 나타났다. 즉 공공봉사동기가 높은 개인이 공공영역에 있는 직업을 선택하는 것 보다 영역과는 관계없이 공공에 봉사할 수 있는 직업을 가지는 것으로 나타났다. 이는 공공봉사동기가 영역보다는 수행하는 직무와 관련이 더 높을 수 있다는 것을 의미한다. Steinhaus and Perry(1996)도 영역보다는 수행하는 업무영역(industry)이 공공봉사동기의 차이를 설명할 수 있다는 점을 지적하였다.

3) 이는 순민간부문보다 순공공부문에서 이타주의적인 행태가 많이 이루어질 수 있는 기회가 더 많이 주어질 수 있다고 보기 때문이다(Perry, 1996).

들의 공공봉사동기(PSM)가 조직유효성에 미치는 영향을 실증한 연구는 거의 없는 실정이다. 그리고 공공영역내의 차별적인 특성에 관심을 둔 연구도 찾아보기 어렵다.

그렇다면 공공봉사동기(PSM)가 공공부문 내에서 기관유형에 따라 조직유효성에 미치는 영향은 차이가 있을까? 본 연구는 이를 알아보고자 한다. 이에 본 연구는 공기업과 준정부기관을 대상으로 공공부문 특유의 동기요인인 공공봉사동기(PSM)와 일반적으로 논의되는 직무동기(내재적 동기, 외재적 동기)가 직무만족에 미치는 영향을 검증하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 공공부문 종사자들의 동기 특성: Rainey(1982)의 연구

공공부문에 종사하고자 하는 개인 또는 종사하고 있는 개인들이 가지는 동기를 Mosher(1968)는 공무원이 가지는 독특한 충성심으로, Downs(1967)는 공익을 제공하고자 하는 열망으로 보았다(Perry & Wise, 1990: 368-369). Rainey(1982)는 ‘의미 있는 공공서비스에 참여하고자 하는 개인의 동기’라고 정의하고 이를 ‘public service motivation’이라고 하였다.<sup>4)</sup>

Rainey(1982)는 공공조직과 민간조직의 관리자들의 보상선호<sup>5)</sup>에 관한 연구에서 그동안 내적 보상과 외적보상을 중심으로 한 비교연구의 한계<sup>6)</sup>를 지적하고 보다 엄격한 비교연구를 실시하였다. 기존의 내적동기요인, 외적동기요인과 함께 공공영역이 가지는 동기적 특성인 ‘의미 있는 공공서비스를 제공하고자 하는 동기’와 ‘다른 사람을 도울 수 있는 이타적 동기’를 추가하여 비교하였다. 연구결과, ‘의미 있는 공공서비스를 제공하고자 하는 동기’가 영역에 따라 큰 차이를 보인 반면 이타적인 동기는 큰 차이를 보이지 않았다.<sup>7)</sup> 이는 민간영역 다수의 관리자들도 특정한 상황에서는 사회적 또는 이타적 서비스에 관심을 가질 수 있지만 그 자체를 공공서비스로 인식하지 않기 때문이다. Rainey(1982)는 처음에 기대했던 것과는 달리 재정적이고 외적인 보상이 다수의 공공영역 종사자들에게도 상당히 가치 있게 여겨지고 있다는 점을 인식하고<sup>8)</sup>, 인센티

4) Rainey(1982)는 처음으로 ‘Public service motivation’이라는 용어를 제시하고 개념적 연구의 필요성을 제기하였다.

5) Rainey(1982)는 Wamsley and Zald(1973)의 정의에 따라 공공조직(이용자들의 사용료로 많은 재정을 충당하는 공기업이나 공공조직은 아니나 분명히 정부소유이고, 공적(publicly)인 재원을 지원받는 조직)인 정부행정기관과 민간조직(민간소유이고, 정부의 지원이나 계약이 거의 없이 순수 민간자원으로 재정을 충당하는 조직)인 민간보험사와 제조업(manufacturing)을 대상으로 조사하였다.

6) 기존 연구들에서 보상선호에 영향을 미칠 수 있는 조직의 크기, 업무의 종류, 소득수준 등과 같이 간과하고 있던 변수들을 추가하여 보다 정교한 분석을 하고자 하였다.

7) Rainey(1982)는 선호의 차이는 개인특성이나 개인이 종사하고 있는 영역 차이라기보다는 공공봉사동기(PSM)가 선호의 차이를 설명한다고 본다.

8) 한국의 중상위 공무원들은 주로 정책 및 프로그램 실행과 관련된 업무를 수행하며, 내재적 동기인 의미 있는

브 관리를 제약하는 시스템 하에서 종사자들을 동기부여 하는데 어려움에 직면할 것으로 보고, 이러한 제약 내에서 공공봉사동기(PSM)를 충족시키는 것이 대안적인 인센티브로 중요한 역할을 할 수 있다고 보았다. 그리고 Rainey(1982)는 공공봉사동기(PSM)를 규범적인 행정윤리와는 다른 경험적(empirical)이고, 행태적인 개념으로 보았다. 고객, 공공정책(program policy)과 같은 것들이 조직보다 더 중요할 수 있다는 점에서 공공봉사동기(PSM)와 조직몰입 사이에 직접적인 충돌이 있을 수 있다는 점도 지적하였다. 이타주의와 친사회적(prosocial) 동기를 가진 개인이 교육이나 복지(human service)와 관련된 공공영역을 선택할 가능성이 높지만 이러한 이타주의적 동기가 공공서비스 전체를 포괄하지는 않는다는 점에서 공공봉사동기(PSM)의 차별적 개념을 강조하였다. 이러한 연구결과를 바탕으로 Rainey(1982)는 공공부문에 공공봉사동기(PSM)가 존재하고 이에 대한 개념적 차원에 관한 연구의 필요성을 제기하였다. Shamir(1990) 또한 조직행태연구에서 인간의 동기부여와 관련된 거의 모든 이론에서 계산적이고 쾌락주의적(calculative-hedonistic) 인간이라는 가정이 모든 상황에서 반드시 성립하지 않는다는 점은 물론, 기존의 동기이론들이 타인을 돕거나 타인의 복지를 위해 노력하고자 하는 의도를 가진 친사회적(prosocial) 조직 행태를 설명할 수 없다는 점을 지적하였다. 따라서 공공봉사동기(PSM)는 금전적 보상을 중심으로 하고 있는 합리이론(rational theory)과 자기이해 이론(self-interested theory)의 대안이 될 수 있을 것이다(Perry, 2000).

## 2. 공공봉사동기(Public Service Motivation)의 개념정의

Rainey(1982)의 연구 이후 Perry and Wise(1990)는 사회에 헌신하고, 공익에 봉사하고자 하는 동기를 공공영역에서 중요시 여김에도 불구하고 합리적 인간으로 가정하는 동기이론들이 이를 반영하고 있지 못하다는 점을 지적하면서 공공봉사동기(PSM)의 개념을 구체화시켰다. Perry and Wise(1990)는 공공봉사동기(PSM)를 ‘어떤 개인이 공공조직에 진입하는가?’<sup>9)</sup>에 대한 의문에서 출발하였다. 이러한 관점에서 공공봉사동기(PSM)를 “개인을 공공조직으로 이끄는 개인의 성향”으로 접근하였다. 따라서 공공봉사동기(PSM)를 근본적으로 공공조직(public institution)에 바탕을 둔(grounded) 동기로 보았다.

업무수행과 성취감의 중요도와 만족도가 높은 반면, 외재적 동기인 승진기회, 높은 보수, 성과에 대한 보상은 중요도에 비해 만족도는 높지 않은 것으로 나타났다(박천오, 2008).

9) Brewer, Selden, and Facer(2000)에 따르면 사마리아인(Samaritans)은 사회에서 도움이 필요한 사회적 약자를 돕는 일에 관심으로 보이는 등 이타주의적 속성을 가지고 있고, 공동체주의자(communitarian)은 책임감과 공공봉사 의식과 같은 민주시민으로 자신이 속한 공동체를 중요시한다. 애국자(patriots)는 공익이나 국익과 같은 한 차원 높은 선을 실현하고자 노력하며, 국가를 우선시 한다. 인본주의자(humanitarians)는 사회정의 실현을 위해 기여하고자 하며, 인류에 대해 관심을 가지고 있다. 이러한 네 가지 유형들은 Perry and Wise(1990)이 제시한 공공봉사동기가 가지는 차별적 개념의 속성과 유사하며 공익몰입(CPI), 동정(COM), 자기희생(SS)과 개념적으로 관련이 있지만 공공정책호감도(APM)와는 큰 유사성은 발견할 수 없었다.

Brewer and Selden(1998)은 “개인이 의미 있는 공공서비스를 수행하고자 이끌어내는 동기적 영향력”<sup>10)</sup>으로 정의한다. 공공서비스의 개념이 공공영역에서 수행되는 업무와 관련이 있고, 공공영역에 보다 보편적으로 존재한다고 보았다. 공공봉사동기(PSM)를 공익(public interest)을 실현하기 위해 의무를 수행(규범적)하고 희생하고자(감정적)하는 동기로 보았다.

Rainey and Steinbauer(1999)는 공공봉사동기(PSM)의 대상을 공공조직(public institution)에 한정하기 보다는 Frederickson and Hart(1985)가 말하는 선의의 애국심과 연관 지어, 보다 큰 단위의 국가나 공동체(states)와 같은 정치적 객체로 확장하여 보았다. 공공봉사동기(PSM)의 개념을 “지역공동체, 국민과 국가 및 인류를 위해 봉사하려는 일반적인 이타적 동기”<sup>11)</sup>로 정의한다. 공공부문 종사자들이 사회를 위해 가치 있는 일을 하고, 타인에게 도움을 주고자 하는 동기가 상대적으로 민간부문 종사자들보다 높고, 이들이 사회에 헌신하기 위해서는 희생이 필요하다고 보았다(Kilpatrick, Cummings, & Jennings, 1964; Crewson, 1997).

Vandenabeele(2007: 547)는 역사적 제도주의 관점에서 Perry and Wise(1990)의 정의가 미국적 맥락에 한정되어 있어 다른 국가나 지역에서는 공공봉사동기(PSM)의 개념이 차이가 있을 수 있다는 점에서 전체를 포괄할 수 있는 개념정의를 필요하다고 보았다. 또한 윤리, 역할과 같은 가치기반 행태에 영향을 미치는 다른 결정요인들이 공공봉사동기(PSM)의 개념에 포함되어야 한다고 보고, 공공봉사동기(PSM)를 “사적인 이해와 조직의 이해를 넘어서 보다 큰 정치적 객체에 관심을 가지고 적절히 적당한 시점에 행동하도록 개인을 동기부여 시키는 믿음, 가치 및 태도”<sup>12)</sup>로 정의한다.

일반적으로 공공봉사동기(PSM)가 공공부문에서 보다 폭넓게 행하여지기 때문에(Brewer & Selden, 1998), 공공봉사동기(PSM)의 개념은 공공조직과 깊은 관련성을 가진다. 이렇게 여러 학자들에 의해 정의된 공공봉사동기(PSM)의 개념들을 종합해 보면 “공공영역에서 타인을 위해 선을 베풀고 보다 나은 사회를 만들고자하는 동기 및 행위”<sup>13)</sup>라고 할 수 있다(Perry & Hondeghem, 2008: 3).

공공부문의 맥락적 특성을 반영한 공공봉사동기(PSM)를 Perry and Wise(1990)는 Knoke and Wright-Isak(1982)의 동기이론<sup>14)</sup>을 바탕으로 합리적 동기, 규범적 동기, 정서적 동기 등 세 범주

10) “The motivational force that induces individuals to perform meaningful public service(i.e., public, community, and social service)”(Brewer & Selden, 1998: 417)

11) “A general, altruistic motivation to serve the interest of a community of people, a state, a nation or humankind”(Rainey & Steinbauer, 1999: 20)

12) “The belief, values and attitudes that go beyond self-interest and organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate”(Vandenabeele, 2007: 547)

13) “Motives and action in the public domain that are intended to do good for others and shape that the well-being of society”(Perry & Hondeghem, 2008: 3)

14) Knoke and Wright-Isak(1982)는 동기를 합리적, 규범적, 정서적 동기 등 세 가지 차원으로 나눈다. 합리적 동기는 개인의 효용극대화를 바탕으로 한 행동을 포함한다. 규범적 동기는 규범을 준수하려는 노력에

에서 4개의 하위차원을 제시하여 공공봉사동기(PSM)의 다차원적이고 차별적 개념을 제시하였다. 이를 바탕으로 Perry(1996)는 조작적 정의를 하였다.<sup>15)</sup>

〈표 1〉 Perry & Wise(1990)의 공공봉사동기(motives) 개념정의  
 〈Table 1〉 Perry & Wise(1990)'s Public Service Motives

동기의 분류		공공봉사동기의 하위차원	구성 개념	개념정의
합리적 동기	개인의 효용극대화를 바탕으로 한 행태	공공정책호감도: APM (attraction to policy making)	- 정책형성과정에 참여 - 개인적 일체감을 위해 공공정책에 대한 몰입 - 특정 이해나 개인의 이해 옹호	사회적 이해를 자신의 개인의 효용과 동일시하고 이를 극대화하고자 하는 동기
규범적 동기	규범을 준수하려는 노력에 따른 행태	공익몰입: CPI (commitment to public interest)	- 공익을 제공하고자 하는 열망 - 의무와 정부조직 전반에 대한 충성 - 사회적 형평성	사회적 의무로서 공익에 봉사하고, 정부전체에 충성하며, 사회적 형평을 추구하고자 하는 동기
정서적 동기	다양한 사회적 맥락에 대한 감정적 반응 행태	동정: COM (compassion)	- 정책이 가지는 사회적 중요성에 따른 신념으로부터 나오는 정책 몰입 - 선의의 애국심	정책의 사회적 가치를 지지하고 사회적 약자를 보호하고자 하는 동기
		자기희생: SS (Self-Sacrifice)		개인의 성취보다 사회에 대한 공헌을 중요시하고 그에 따르는 손실(또는 손해)을 받아들이고자 하는 동기

\*자료: Perry and Wise(1990: 370)에서 인용 및 Perry(1996)를 바탕으로 저자가 수정 보완

### 3. 공공기관 유형과 공공성(Publicness)

공공기관은 ‘정부와 별도의 법인격을 보유한 조직으로 정부가 지배력을 행사하는 기관’으로 정의할 수 있다(박정수, 2017: 113). 「공공기관의 운영에 관한 법률」(이하, 공운법)에 근거해서 볼 때, 공공기관은 ‘정부가 출연하거나 일정부문의 지분을 보유하거나 재정적 지원을 하는 법인격의 기관으로 정부가 사실상 지배력을 확보하여 영향력을 행사하는 기관’이다. 공공기관 중 기관의 정원, 자체수입액, 자산규모 등에 따라 공공기관을 공기업, 준정부기관, 기타공공기관으로 구분한다(〈표 2〉 참조). 2017년 1월 현재 공공기관 332개 중 공기업 35개, 준정부기관 89개, 기타공공기관 208개이다.<sup>16)</sup> 공공기관의 유형에 따라 동일한 지배구조가 적용된다.

다른 행동을 의미한다. 정서적 동기는 다양한 사회적 맥락에 감정적 반응을 바탕으로 한 행태를 말한다.

15) 이러한 합리적 동기, 규범적 동기, 정서적 동기가 공공봉사와 관련지어 또는 배타적으로 나타날 수 있는 한편 모든 공무원들이 이러한 욕구에 의해 동기부여 되는 것은 아니다.

16) 실제 제도의 적용에서는 공기업과 준정부기관의 지정요건에 부합하더라도, 기관의 여건에 따라 기타공공기관으로 지정되는 기관들이 있다. 2016년도 202개 기타공공기관 중 공기업과 준정부기관의 요건에 부합하지 않는 기관은 39개뿐이다(국회입법조사처, 2017).

〈표 2〉 공공기관 구분  
 〈Table 2〉 Types of Public Institutions

구분	내 용
공기업	직원 정원이 50인 이상이고, 자체수입액이 총수입액의 2분의 1 이상인 공공기관 중에서 기획재정부장관이 지정한 기관
시장형	자산규모가 2조원 이상이고, 총 수입액 중 자체수입액이 85% 이상인 공기업 (한국석유공사, 한국가스공사 등)
준시장형	시장형 공기업이 아닌 공기업 (한국관광공사, 한국방송광고진흥공사 등)
준정부기관	직원 정원이 50인 이상이고, 공기업이 아닌 공공기관 중에서 기획재정부장관이 지정한 기관
기금관리형	국가재정법에 따라 기금을 관리하거나, 기금의 관리를 위탁받은 준정부기관 (서울올림픽기념국민체육진흥공단, 한국문화예술위원회 등)
위탁집행형	기금관리형 준정부기관이 아닌 준정부기관 (한국교육학술정보원, 한국과학창의재단 등)
기타공공기관	공기업, 준정부기관이 아닌 공공기관

자료: 공공기관경영정보공개시스템: 알리오(www.alio.go.kr)

Bozeman(1987)은 공공성(publicness)을 판단하는 기준으로 정치적 권위(political authority)와 경제적 권위(economic authority)를 제시한다. 경제적 권위는 조직이 갖는 재정에 대한 통제력, 정치적 권위는 국민과 정부에게서 받는 법적 구속력(legitimacy)이다. 경제적 권위는 재산권 이론(property right theory)에 바탕을 두고 소유권적 측면을 반영하는 반면 정치적 권위는 정치적 제약의 정도에 따라 공공성이 차별적으로 나타난다고 본다. 정치적 권위 즉, 정치적 제약이나 법적 구속력이 높을수록 공공성(Publicness)이 높다고 할 수 있다.

공기업 내에서 시장형 공기업이 기관에 대한 정부로부터의 사실상 지배력이 준시장형 공기업보다 크며, 공기업은 기획재정부가, 준정부기관은 주무부처가 업무를 감독한다(곽채기, 2017: 16-19). 공기업과 준정부기관의 공공성(Publicness)이 정부와 국민의 반응성에 미치는 영향을 검증한 연구결과(이혜윤, 2014), Bozeman(1987)의 논의와는 달리 한국에서는 공기업이 공공성이 크다는 연구결과가 나타났다. 한국의 공공기관은 공운법에 따라 자산규모와 자체수입액이 클수록 정부의 사실상 지배력이 크다. 이는 정치적 제약의 정도에 따라 공공성(Publicness)을 판단할 때(Bozeman, 1987), 공기업(시장형 공기업)·준시장형 공기업이 준정부기관보다 상대적으로 공공성이 더 높은 기관이라고 할 수 있다.

#### 4. 본 연구의 차별성

본 연구는 공공봉사동기(PSM)에 관한 다양한 개념정의가 있고 또 Perry and Wise(1990)의 개념정의에 대한 논란이 있음(Bozeman & Su, 2015: 701-702)에도 불구하고 Perry and Wise(1990)의 개념적 차원에 초점을 두고 Perry(1996)가 제시한 오리지널 척도를 중심으로 공공봉사동기(PSM)를 측정한다. 왜냐하면, Perry and Wise(1990)가 제시한 공공봉사동기(PSM)의

개념정의가 공공기관의 맥락적 특성을 반영하기 때문이다.

본 연구의 대상인 공공기관은 정부에 사실상 지배력 하에 있는 기관이다. 공공기관은 정부정책사업을 수행하며, 정부지침의 범위 내에서 설립목적에 근거하여 일정정도 재량을 가지고 사업을 추진한다. 정부의 정치적인 고려는 공공기관의 운영에 직간접적으로 강하게 영향을 미친다. 또한 공공기관이 정부와 국민에게 반응할 수밖에 없는 복대리인 구조에 있고, 정부로부터 받는 경영평가결과는 국민과 정부로부터 관심을 받으며, 정치적인 상황에 따라 평가결과가 바뀔 수도 있다는 점이다. 이러한 공공기관에 미치는 정부의 영향력을 고려할 때, 공공정책호감도(APM)를 고려할 필요가 있다. 이는 Perry(1996)의 측정척도의 한계로 논의되는 이유기도 하지만, 공공정책호감도(APM)의 측정문항이 공공정책에 영향을 미치고 싶은 열망보다 정치와 정치인에 관한 의견을 측정하고 있기 때문이다(Ritz, 2011; Harari et al., 2017).<sup>17)</sup>

또한 Perry and Wise(1990: 368)의 정의를 고려할 때, 공공영역의 직업에서 수행하는 과업과 기능이 다르기 때문에 공공영역에 모든 직업이 의무에 기반을 둔 내재적 동기를 만족시키는 데 동일한 기회를 제공하기는 어렵다는 점에서 직업의 소재(locus)가 중요하다(Houston, 2011: 764)는 점이다. 이는 공공영역 내에서 어떠한 역할을 수행하느냐, 어떠한 업무내용을 가지느냐에 따라 공공봉사동기(PSM)의 다차원적 개념이 미치는 영향력이 달리 나타날 수 있다는 것으로 이를 Perry and Wise(1990)가 제시한 개념적 차원과 정의가 반영하고 있기 때문이다.

아울러 본 연구는 공공봉사동기(PSM)와 직무동기요인이 직무만족에 미치는 영향을 기관유형에 따른 조절효과와 공정성 인식에 따른 매개효과를 분석하여 검증한다. Bozeman(1987)이 제시한 공공성(Publicness)의 개념, 즉 정치적 제약의 정도에 따라 공공성을 판단할 때, 공기업과 준정부기관에 미치는 정부의 영향력이 상대적인 차이가 있다는 점에서 공공성(Publicness)이 차이가 있음을 의미한다. 또 법적인 공공기관 구분에 따라 기관이 제공하는 서비스 종류도 다르다. 따라서 이러한 조직의 공공성(Publicness)과 서비스 종류를 고려할 때, 조절효과를 검증할 필요가 있다. 그리고 외재적 보상은 자신의 노력에 대한 보상이 외부에서 주어지는 것이다. 공공기관 종사자들에게 지급되는 외적 보상은 조직내부뿐만 아니라 조직외부에서도 주어진다. 조직 외부에서 주어지는 보상은 정부의 공공기관경영평가결과에 따라 기관에 지급되는 성과급이다. 공정성인식은 개인의 노력에 대한 보상이 공정하게 주어진다고 인식하는 정도인데, 경영평가결과에 따른 성과급이 여론과 정치적인 영향을 받기 때문에(이혜윤, 2014: 377), 공공정책호감도(APM)와 외재적 동기요인은 직무만족에 미치는 영향은 공정성인식의 매개효과를 통해 검증한다.

17) 한국에서 공공봉사동기(PSM)에 관한 연구들을 보면, APM(Attraction to policy making)을 이근주(2005)는 공공정책호감도로, 김상목(2012)은 공공정책매력도로 번역한다. 이는 APM의 측정척도에 근거해서 볼 때는 공공정책호감도가 적합한 반면 APM의 개념적 정의에 기반으로 할 때는 공공정책매력도가 더 적합하다고 할 수 있다. 이러한 정의된 개념과 측정척도에 대한 불일치에 따른 것으로 볼 수 있다.



### Ⅲ. 공공봉사동기(PSM) 및 직무동기요인과 직무만족의 개념과 그 관계

#### 1. 공공봉사동기(PSM)와 직무만족의 관계

직무만족은 ‘개인의 욕구나 가치의 관점에서 구성원이 실제로 얻은 보상이 공정하다고 생각되는 보상수준을 초과한 정도’(Porter & Lawler, 1968: 31)로, ‘개인의 준거틀에서 개인의 직무와 직무경험에 대한 평가 결과를 통해 지니게 되는 직무에 관한 호의적인 정서(감정적 상태)’(Locke, 1976: 1300)라고 정의한다(이영면, 2011). 직무만족이 개인의 차별적인 욕구와 기대의 함수라는 관점에서, 공공부문의 직업을 통해서 다른 사람을 돕고, 사회에 헌신하고자 하는 열망은 직무만족과 관련이 있다(Pandey & Stazyk, 2008: 112). 물론 공공부문에서 공공봉사동기(PSM)가 개인과 조직의 가치의 일치를 담보한다는 것이 아니라 최소한, 가치의 일치의 가능성이 높아질 수 있다는 것을 의미한다(Wright & Pandey, 2008). 하지만 개인이 얼마나 조직에 잘 맞느냐(fit)를 개인조직적합성이라고 하는데(Lauver & Kristof-Brown, 1996), 개인이 조직에 진입한 이후 개인-직무의 적합성(Person-job fit)의 영향을 고려한 경우에도(Chatman, 1991), 조직과 종사자들 사이의 가치일치가 직무만족, 정서적 조직몰입, 낮은 이직의도에 긍정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Robert D & Judge, 1994; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). 그리고 공공봉사동기(PSM)가 직무만족에 직접적으로 영향을 미치는 것이 아니라 종사자들이 공공조직의 가치와 개인의 가치가 일치한다고 인식하는 정도가 공공봉사동기(PSM)와 직무만족의 관계에 영향을 미친다는 연구도 있다(Wright & Pandey, 2008). 호주의 지방정부 공무원들을 대상으로 한 연구결과에서도 공공봉사동기(PSM)가 높을수록, 자신의 직무가 지역사회 웰빙(well-being)에 미치는 영향력이 크다고 인식할수록 직무만족이 높은 것으로 나타났다(Taylor, 2014: 912). 석사과정을 수강하고 있는 공공부문 종사자들을 대상으로 한 연구에서는 공공봉사동기(PSM)와 개인-조직적합성(person-organization fit), 욕구-공급적합성(needs-supplies fit)<sup>18)</sup>이 모두 높을 때 직무만족도 높게 나타났다(Liu, Tang, & Yang, 2015). 공공봉사동기(PSM)와 직무만족의 긍정적인 관계는 공공부문이나, 민간부문이나 하는 영역이 아니라, 특정한 대상을 돕고자 하는 친사회적 동기(pro-social motivation)와 직업이 이러한 서비스와 관련이 있는지가 중요한 영향요인이었다(Andersen & Kjeldsen, 2013). 결국 조직이 추구하는 가치와 개인이 추구하는 가치가 일치할 때, 개인은 보다 조직에 만족하고 몰입하게 된다(배귀희, 2012).

가설 1-1: 공공봉사동기(PSM)의 하위차원이 직무만족에 미치는 영향이 기관유형에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 1-2: 직무동기요인이 직무만족에 미치는 영향이 기관유형에 따라 차이가 있을 것이다.

18) 개인-직무적합성(Person-job fit)의 하위개념은 욕구-공급적합성(needs-supplies fit)과 요구-능력적합성(needs-abilities fit)이며, 욕구-공급적합성(need-supplies fit)은 직무가 개인의 욕구를 만족시켜주는 지에 대한 것이다(Edwards, 1991; Cable & DeRue, 2002; 최보인·장철희·권석균, 2011: 199에서 재인용).

공공부문 종사자들에게 있어서 의미 있는 공공서비스는 직무만족과 긍정적인 상관관계를 가질 뿐만 아니라(Rainey, 1982), 공공봉사동기(PSM)가 높을수록 직무만족에 직접 또는 간접적으로 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다(Bright, 2007, 2008; Wright & Pandey, 2008; Steijn, 2008; Brewer & Selden, 1998; Naff & Crum, 1999; Kim, 2012; 신황용·이희선, 2012; 김상묵, 2003; 김중석·안국찬, 2016). 이러한 연구결과들을 토대로 볼 때, 공공기관 종사자들의 공공봉사동기(PSM)가 높을수록 직무만족도가 높을 것이라고 예상할 수 있다.

그렇다면 공공봉사동기(PSM)의 하위차원들은 어떠한 영향을 미치는가? 우선, 공무원들을 대상으로 공공봉사동기(PSM)의 하위차원이 직무만족에 미치는 영향을 분석한 연구결과를 보면, Park(2012)은 중앙정부의 상위직 공무원들을 대상을 한 연구에서 공공정책호감도(APM)와 공익몰입(CPI)이 주요동기인 것으로 나타났다. 미국 주정부수준의 복지부 공무원들 대상으로 한 Moynihan and Pandey(2007)은 1문항으로 측정한 공공정책호감도(APM)가 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 중국의 공무원들을 대상으로 한 Liu, Tang, and Zhu, (2008)에서도 공공정책호감도(APM)가 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공공정책호감도(APM), 공익몰입(CPI), 자기희생(SS)이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Moynihan & Pandey, 2007; Liu, Tang, & Zhu, 2008; Liu, 2009; Taylor, 2007; Liu & Tang, 2011). 무엇보다 공공봉사동기(PSM)의 하위차원들 중 공익몰입(CPI)이 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Leisink & Steijn, 2009; Vandenabeele, 2009). 동정(COM)은 직무만족보다는 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(이근주, 2005). 전주지역의 소방 공무원들의 경우는 공공정책호감도(APM)와 공익몰입(CPI)이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다(김중석·안국찬, 2016). 또한 사임(resignation)에 번문욕례(red tape)는 가장 큰 영향 요인이며, 공익몰입(CPI)/시민의무(civic duty)와 공공정책호감도(APM)는 사임을 낮추는 반면 동정(COM)과 자기희생(SS)이 사임을 높이는 것으로 나타났다(Giauque et al., 2012). 보건분야(Health care setting)의 종사자(social worker)들의 경우는 공익몰입(CPI)이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것을 나타냈다(Roh et al., 2016).

공공봉사동기(PSM)의 하위차원이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구를 메타 분석한 결과(Homberg, McCarthy, & Tabvuma, 2015: 716),<sup>19)</sup> 공익몰입(CPI), 자기희생(SS), 공공정책호감도(APM)가 직무만족에 유의한 영향을 미치는 반면 동정(COM)은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 하위차원 중에서도 공익몰입(CPI)과 자기희생(SS)이 직무만족에 미치는 영향이 상대적으로 큰 것으로 나타났다.

가설2-1: 공공정책호감도(APM)가 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

가설2-2: 공익몰입(CPI)이 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

가설2-3: 동정(COM)이 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

19) 메타연구를 위해 수집된 논문 중 공공봉사동기와 직무만족과의 관계를 연구한 논문은 20개였다. 이 중 공공봉사동기의 하위차원이 미치는 영향을 연구한 논문은 8개였다.

가설2-4: 자기희생(SS)이 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

## 2. 내재적 동기요인과 외재적 동기요인과 직무만족과의 관계

de Charms(1968)는 원인의 소재(locus of causality)에 따라 내재적 동기부여와 외재적 동기부여로 나눈다. 내재적 동기부여는 외적인 영향력(external control)이 부재하며 내재적으로 동기 부여된 행동으로 내적인 원인(causality)을 나타낸다. 외재적 동기부여는 외적 원인(causality) 즉 외적인 영향에 따른 행동을 말한다. 다시 말하면, 직무동기와 관련하여 개인이 업무를 즐기고 있을 때, 직무 그 자체를 수행하는 것이 동기부여의 기제가 되는 것을 내재적 동기부여라고 하고, 외부적 요인에 의한 동기부여로 일의 외부적인 업무환경으로부터 발생하는 것이 외재적 동기부여라고 할 수 있다(Leonard, Beauvais, & Scholl, 1999). Lawler(1971)는 개인의 업무의 성과를 통해 결과적으로 얻게 되는 보상이 누구에 의해 주어지는가에 따라 내재적 보상과 외재적 보상으로 나눈다. 내재적 보상(intrinsic rewards)은 개인성과 그 자체로부터 발생하여 개인에게 내재적으로 주어지는 보상이며, 외재적 보상(extrinsic rewards)은 업무를 수행함에 있어 다른 사람 즉, 외부로부터 주어지는 보상이다. 정리하면, 내재적 보상은 개인의 높은 업적을 통해 개인 스스로 내재적으로(intrinsically) 얻는 보상으로 성취감, 자기실현욕구, 성장욕구 등을 반영하며, 외재적 보상은 조직에 의해 관리되어지고 통제되어지는 보상으로 승진, 보수, 지위, 신분안정 등이다(배정훈, 2006: 149). 또한 Herzberg, Mausner, and Snyderman(1959)의 연구에서 따르면, 가장 중요한 동기요인은 성취감, 업무자체, 인정이다. 보수는 개인의 성취와 관련되지 않을 경우에는 위생요인의 역할을 한다. 그러나 많은 연구에서는 여전히 보수가 주요한 동기요인임을 지적하고 있다(예: 박천오, 2008; 박천오·박시진, 2015).

직무동기요인은 업무자체와 직접적인 관련이 있는 내재적 동기와 업무환경적인 요소와 관련이 있는 외재적 동기로 나눌 수 있다.

첫 번째, 내재적 동기는 개인이 업무를 수행하는 과정에서 직접적으로 얻고자 하는 동기이다. 성취감, 업무자체의 즐거움이 포함된다. 발전기회, 연금, 국민에게 봉사하고자 하는 욕구를 중요하게 인식하는 관리자는 공공부문에서, 가정 친화적 정책과 책임성을 중요하게 인식하는 관리자는 비영리 영역에서 종사할 가능성이 높게 나타났다(Lee & Wilkins, 2011). Park and Rainey(2008)의 연구에서는 내재적 동기가 포함된 공공봉사지향 동기가 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 자기효능감(self-efficacy)이 높고, 직무목표와 조직목표가 구체적일수록, 직무와 조직 목표의 난이도가 낮을수록 자신의 직무에 보다 노력하고 열중하는 직무동기가 높아진다(Wright, 2004). 해양경찰을 대상으로 한 연구에서는 공공봉사동기(PSM)<sup>20)</sup>가 자기효능감에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(전만권·김종범, 2016).

20) 공공봉사동기(PSM)의 다차원적인 개념을 반영하기 보다는 공공봉사동기(PSM)를 하나의 차원을 가진 요인(7문항으로 측정)으로 분석했다(전만권·김종범, 2016: 265).

공공기관은 매년 공공기관 경영평가를 받는다. 이 때 주요한 평가기준은 평가지표 달성도이다. 따라서 공공기관의 조직목표는 상대적으로 구체적이고, 명확하다고 할 수 있다. 공공기관 종사자들이 직무목표를 달성하고, 이에 따른 보상을 받는 구조 하에서 업무를 수행하고 있기 때문에, 그들의 성취감은 직무만족에 있어서 주요한 동기요인이라고 할 수 있다. 또한 공공부문의 중간관리자들은 민간부문의 중간관리자들보다 성취욕구가 상대적으로 높은 것으로 나타났다(Guyot, 1962). 물론 업무자체의 즐거움은 개인에 따라 차이가 있을 수 있을 것이다. 하지만 주어진 목표달성도에 보다 초점을 두고 업무를 수행할 것이며, 업무자체의 즐거움이 직무만족에 영향을 미칠 것이라고 예상할 수 있다.

가설 3-1. 업무자체의 즐거움이 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2. 성취감이 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

두 번째, 외재적 동기는 개인이 외부로부터 무엇인가를 획득하거나 또는 회피하고자 하는 동기이다. 인정에 대한 기대와 보수의 가치인식이 포함된다.

직업을 선택한 이유에 대하여 공공부문 종사자들은 대중의 인정을 중요시하는 반면 민간부문 종사자들은 보수, 금전적 이익, 기업의 목표, 승진의 기회를 중요시하는 것으로 나타났으며, 의사결정에 대한 영향력, 직업안정성, 업무책임에 대한 도전성 등의 차이는 검증되지 않았다(Jabes & Zussman, 1988). 금전적인 인센티브의 차이가 존재한다 하더라도 전문가주의(professional norms)가 성과에 긍정적인 영향을 미친다(Andersen, 2009). 공공영역과 민간영역에 종사하는 관리자들의 보상선호를 Herzberg의 2요인 이론에 따라 살펴본 결과, 민간영역 종사자들은 공공영역 종사자들보다 봉급이, 공공영역의 종사자들은 인정(recognition)이 민간영역종사자들보다 높게 나타났다(Khojasteh, 1993). 따라서 조직 내에서 자신이 인정받고자 하는 동기가 직무만족과 관련이 있다고 할 수 있다.

공공부문의 성과급과 관련된 메타연구에 따르면(Weibel, Rost, & Osterloh, 2010), 성과급은 업무의 종류와는 무관하게 흥미가 없는 일을 하는 경우에 긍정적인 영향을 미치는 반면, 흥미가 있는 일을 할 때는 부정적인 영향을 미친다. 보수나 금전적 보상에 관련된 동기는 오히려 보수만족과 부정적인 상관관계를 가지는 것으로 나타났다(Rainey, 1982). Herzberg(1969)의 2요인 이론에서는 보수를 위생동기로 분류한다. 즉 업무를 수행하고자 하는 동기요인으로서의 역할이 아니라 직무불만족과 관련이 있는 요인으로 보기도 한다. 그러나 금전적 보상과 같은 외재적 인센티브를 일반적인 논의와는 달리 동기부여를 저해하는 영향요인으로 인식하지 않는 것으로 나타났다(Ritz, 2011: 1135). 공공부문 종사자들이 금전적인 보상에 대해 상대적으로 큰 가치를 부여하지는 않는다고 하지만, 돈을 중요하게 인식하는 공공부문 종사자들에게 있어서는 금전적인 보상이 주요한 동기요인으로 작용할 수 있다(Liu & Tang, 2011). Liu and Tang(2011)의 연구에서는 연구대상인 공무원들 중 돈에 관한 인식이 높고 공공봉사동기(PSM)가 높을수록 직무만족이 높게 나타났으며, 공공봉사동기(PSM) 뿐만 아니라 돈에 관한 인식도 직무만족에 긍정적인 영

향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 Taylor(2008)과 Westover and Taylor(2010), Taylor and Westover (2011)에서 외적보상이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Park and Rainey(2008)의 연구에서는 다른 영향변수들을 통제한 상황에서는 외재적 동기가 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 잠재변수들의 인과관계를 살펴본 구조모형에서는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 대만의 타이베이 시청의 중간관리자들을 대상으로 한 연구에서, 직업의 안정성과 보수만족은 공공봉사동기(PSM)와 긍정적인 관계에 있지만, 높은 보수를 추구하는 것은 공공봉사동기(PSM)와 부정적인 관계에 있는 것으로 나타났으며, 보수만족은 높은 보수추구와 공공봉사동기(PSM)의 조절효과를 갖는 것으로 나타났다(Chen & Hsieh, 2015). 경찰공무원의 경우에는 보수만족도가 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(이사빈·이수영, 2014). 소방공무원의 경우는 봉급만족도와 복지만족도가 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(김중석·안국찬, 2016).

성과급이 공공부문에서 동기부여 기제로서 작동하기 위해서는 ‘공공부문 종사자와 민간부문 종사자들의 유사한 보상에 의해 동기부여 된다’는 가정이 필요하다(Houston, 2000). 공공부문 종사자들이 민간부문 종사자와는 같은 동기와 기대를 가지고 있는가에 대해서는 단언하기는 어렵다(Crewson, 1997).<sup>21)</sup> 중앙과 지방정부 공무원을 대상으로 한 전미선·이종수(2014)의 연구에 따르면 성과급을 개인단위로 설정할수록 집단 단위보다 성과에 긍정적 영향을 미치고, 성과급이 전체보수에서 차지하는 비율이 높다고 해서 내재적 동기에 긍정적 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 조직에서 성과급을 강조한다고 하더라도 성과급 제도가 성공하는 것은 아니며, 성과와 연계정도가 높은 성과급은 스스로 자신과 일을 통제할 수 있다는 효능감에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

보상은 조직구성원 개인들에게 있어서 자존심의 원천으로(Brockner, 1988; Lawler, 1971; Cranny, Smith, & Stone, 1992), 보수의 절대적인 수준이 중요하다. 하지만, 다른 조직구성원들과 비교할 때, 상대적으로 공정한 대우를 받고 있는가도 직무만족에 영향을 미친다(Reynolds & Shister, 1949). 공공기관이 공공서비스 전달의 역할을 수행하고, 이에 대해 정부로부터 공공기관 경영평가를 받고 있다. 그 결과에 따라 물질적 보상인 성과급과 경영평가 등급을 받는다. 따라서 정부가 정책결정자로서의 위치에 있고, 이 밖에도 공공기관은 복대리인의 구조하에 있기 때문에 공공정책호감도(APM)가 직무만족에 미치는 영향은 공정성인식과 관련이 있을 것이다. 이와 관련하여 가설을 설정한다.

가설 4-1: 보수의 가치인식이 공정성인식을 매개로 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2: 인정에 대한 기대가 공정성 인식을 매개로 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

가설 4-3: 공공정책호감도(APM)가 공정성인식을 매개로 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

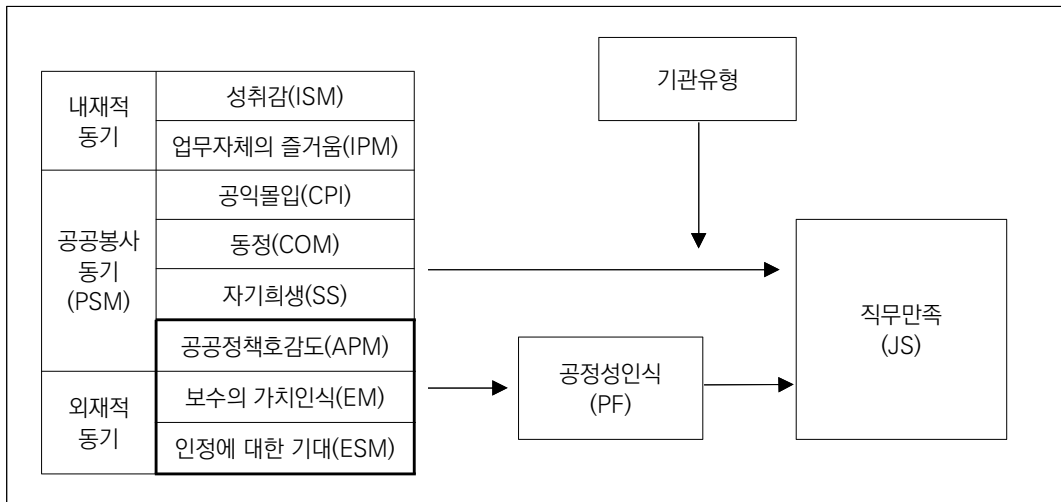
21) 1989 General Social Survey(GSS)와 1994 Institute for Electrical and Electronics Engineers(IEEE) Survey 데이터를 활용하여 분석하였다.

## Ⅳ. 공공봉사동기(PSM) 및 직무동기요인과 직무만족과의 관계의 검증

### 1. 연구모형

본 연구의 연구문제는 ‘어떤 동기요인이 공공기관 종사자들의 직무만족에 영향을 미치는가?’에 관한 것이다. 앞서 논의된 이론적인 검토를 바탕으로 연구모형을 설정하면 <그림 1>과 같다. 매개변수는 공정성인식이며, 조절변수는 기관유형이다.

〈그림 1〉 연구모형  
〈Figure 1〉 Research Model



### 2. 주요변수의 측정척도

본 연구의 주요변수의 개념과 척도<sup>22)</sup>는 <표 3>과 같다. 주요변수의 측정척도는 먼저, 공공봉사동기(PSM)는 Perry(1996)의 척도를 변안한 이근주(2005)를 사용하였다. 직무동기요인은 동기부여의 원천에 관해 통합적인 분류를 제시한 Barbuto and Scholl(1998)의 MSI(Motivation Source Inventory)를 사용하여 측정하였다. 결과의 일반화를 위하여 보상형태에 관한 욕구의 내용을 중심으로 직무동기요인의 측정변수를 요인화하였다(Igalens & Roussel, 1999). 공정성인식은 노력과 보상사이의 공정성을 측정하는 Dutch Scale(VanYperen, 1996, 1998)을 사용하였다. 이 척

22) 본 조사에 앞서 사전조사(pre-test)를 실시하였다. 사전조사는 본 연구의 조사대상에는 포함되지는 않지만 공공기관평가를 받고 있는 기타공공기관 중 2곳, 일반인, 지방공공기관 근무자, 민간기업종사자 등을 선정하여 조사하였다. 응답자들과 의견교환을 통해 이해하기 모호한 문항은 수정을 거쳤다. 또한 수집된 데이터를 통해 신뢰도와 타당도를 검증하였고, 그 결과를 설문지에 반영하였다.

도는 Janssen(2000)에 인용된 척도를 변안한 이근주·이혜윤(2007)에서 재인용하였다. 직무만족은 Brayfield and Rothe(1951)의 직무만족지수(job satisfaction index)를 사용한다. 이 직무만족지수 18문항 중 6개의 문항을 수정 및 보완하여 사용한 최보인·장철희·권석균(2011)의 연구에서 재인용하였다. Likert 5점 척도를 사용하였으며, 1점은 '전혀 동의안함', 5점은 '매우 동의함'을 의미한다.

〈표 3〉 주요변수의 정의  
 〈Table 3〉 Definition and Operationalization of key Variables

동기요인				명목적 정의	조작적 정의
독립 변수	내재적 동기	성취감 (ISM)	내적 자아개념: Internal self-concept	이상적인 자아의 기본이 되는 특성, 능력, 가치가 내부지향적인(inner-directed) 동기	Barbuto & Scholl(1998)의 MSI(Motivation Source Inventory) ;이근주·이혜윤(2007) 에서 재인용
		업무자체의 즐거움 (IPM)	내재적 과정 동기부여: Intrinsic Process Motivation	직무자체를 수행하면서 느끼는 즐거움을 얻고자 하는 동기	
	외재적 동기	보수의 가치인식 (IM)	외재적 동기부여: Instrumental Motivation	자신의 행동이 외재적이고 실제적인 보상을 이끌어 낼 수 있다는 인지하였을 때 발생하는 동기	
		인정에 대한 기대 (ESM)	외적 자아개념: External Self-concept	자신의 특성, 능력, 가치에 대한 확신(affirmation)을 타인(other-directed)에 의해 받고자 하는 동기	
	공공봉 사동기	합리적 동기: 공공정책호감도(APM)		사회적 이해를 자신의 개인의 효용과 동일시하고, 이를 극대화하고자 하는 동기	Perry(1996)를 바탕으로 이근주(2005)에서 재인용
		규범적 동기: 공익몰입(CPI)		사회적 의무로서 공익에 봉사하고, 정부전체에 충성하며, 사회적 형평을 추구하고자 하는 동기	
		정서적 동기: 동정(COM)		정책의 사회적 가치를 지지하고 사회적 약자를 보호하고자 하는 동기	
		정서적 동기: 자기희생(SS)		개인의 성취보다 사회에 대한 공헌을 중요시하고 그에 따르는 손실(또는 손해)을 감수할 수 있는 동기	
종속 변수	직무만족(JS: Job Satisfaction)			개인이 직무와 직무경험에 대한 평가의 결과를 통해 지니게 된 직무에 대한 호의적인 감정적 상태	Brayfield & Rothe(1951)의 직무만족지수(job satisfaction index); 최보인·장철희·권석균( 2011)에서 재인용
매개 변수	공정성인식(PF: perceptions of effort-reward fairness)			개인이 성과의 결과로 조직으로부터 받게 되는 보상의 크기에 관한 공정한 정도의 인식	Janssen(2000); 이근주·이혜윤(2007) 에서 재인용

### 3. 자료수집

본 연구의 대상은 공공기관 중 공기업과 준정부기관에 종사하는 종사자이다. 설문조사는 총 110개 공공기관을 대상으로 하였다.<sup>23)</sup> 설문조사 기간은 2011년 7월부터 10월까지 이루어졌다. 조사대상 기관 중 93개 기관이 설문에 참여하였다.<sup>24)</sup> 총 1002부를 배포하여 918부를 회수하였다. 회수율은 91.6%이며, 불성실응답 18부를 제외한 900부를 분석에 사용하였다. 주로 각 기관에서 공공기관경영평가 업무를 담당하는 부서를 중심으로 조사하였다. 설문지를 우편으로 발송, 회수하였으며, 편의에 따라 전자우편으로 배포, 수거하였다. 설문과정에서 규모가 큰 조직의 경우, 본사조직의 규모를 담당자에게 문의한 후, 그에 맞게 설문지 배포부수를 조절하였다. 분석은 SPSS 23.0과 AMOS 23.0을 사용하였다. 설문지 코딩을 하는데 있어서 공공정책효감도(APM)와 공정성인식(PF)은 신뢰도 계수 추정을 제외하고 역코딩하지 않았다.

## V. 연구모형 분석 결과 및 가설검증

### 1. 표본특성

본 연구의 표본특성은 <표 4>와 같다. 개인특성과 조직경험특성으로 나누어 살펴보면, 우선 개인특성은 성별, 연령대, 교육수준이다. 남성은 표본의 75%를, 여성은 표본의 25%를 차지한다. 연령대에서는 30대가 48.4%, 40대가 37.7%로 30~40대가 전체 표본의 86.1%를 차지한다. 응답자의 평균 나이는 38.37세로 대부분 학사출신이다.<sup>25)</sup> 조직경험특성은 직위등급, 담당부서, 고용형태, 근무기간이다. 직위등급에서는 응답자가 자신을 직원급으로 인식하는 비율이 표본의 62%로 가장 높았다.<sup>26)</sup> 정책기획부서에 근무자가 약 70%를 차지하며, 정규직이 94.2%, 근무기간은 평균 10년 11개월이다.

23) 2011년 28개 공기업 종사자는 97,201명이고, 83개 준정부기관 종사자는 70,427명이다. 본 연구표본은 기관 종사자 수의 비율이 아닌 기관별로 데이터 수집이 이루어졌기 때문에 준정부종사자들이 더 많은 비율을 차지하고 있다.

24) 조사대상 공공기관은 공기업 27개(시장형 14개, 준시장형 13개), 준정부기관 83개(기금관리형 17개, 위탁집행형 66개)이다(2011년 1월 25일 기준, 출처: ALIO).

25) 교육수준에서 기타에 응답한 석사수료자 1명은 최종학력을 기준으로 하여 학사에 포함시켰다.

26) 공기업에서 중간관리자들이 설문조사에 많이 응답했다고 해석할 수 있으나, 본 연구의 설계시 직위명과 직위등급을 같이 표기하도록 하였다. 같은 직급(예 과장)이라고 할지라도 개인이 인식할 때, 직원급으로 인식하는 경우가 있었고, 중간관리자급이라고 인식하는 경우가 있었다. 따라서 단순히 비율만으로 어떠한 직급이 더 높다고 할 수는 없다.



〈표 4〉 표본특성: 공기업과 준정부기관  
 (Table 4) Overviews the sample by sociodemographic background of State-owned enterprises and Quasi Government Organizations

구분		공기업 (n=349)		준정부기관 (n=551)		구분		공기업 (n=349)		준정부기관 (n=551)	
성별	남성	271	79.0%	404	73.6%	담당 부서	정책기획	237	70.2%	378	69.3%
	여성	72	21.0%	145	26.4%		사업집행	39	11.5%	45	8.2%
	전체	343	100%	549	100%		업무지원	62	18.3%	123	22.5%
연령대	20대	19	5.6%	49	9.0%	고용 형태	전체	338	100%	546	100%
	30대	179	52.3%	265	48.4%		정규직	338	99.1%	510	93.4%
	40대	125	36.5%	206	37.7%		비정규직	3	0.9%	36	6.6%
	50대	19	5.6%	27	4.9%		전체	341	100%	546	100%
	전체	342	300	547	100%						
교육 수준	전문대졸 이하	9	2.6%	12	2.1%	근무 기간	1년 미만	13	3.8%	49	9.1%
	학사	245	71.4%	347	63.6%		1년~5년	59	17.4%	100	18.5%
	석사이상	89	26.0%	187	34.3%		5년~10년	120	35.3%	140	25.9%
	전체	343	100%	546	100%		10년~ 20년	112	32.9%	205	37.9%
직위 등급	관리자급	21	6.2%	39	7.2%		20년이상	36	10.6%	47	8.7%
	중간관리자급	110	32.4%	150	27.7%		전체	340	100%	541	100%
	직원급	208	61.4%	352	65.1%						
	전체	339	100%	541	100%						

## 2. 측정척도의 신뢰성과 타당성 검증

본 연구를 위한 분석자료가 결측치를 가지고 있어서 왜도와 첨도를 통해 다변량 정상성을 검증하였다. 왜도가 2보다 크거나 첨도가 7보다 클 경우가 아니면 구조방정식의 추정에 영향을 주지 않는다(Curran & West & Finch, 1996; 홍세희, 2007에서 재인용). 주요변수들의 왜도와 첨도를 확인한 결과, 다변량 정상성 가정을 만족하였다. 다음으로 본 연구의 가설검증을 위해 구조모형을 설정하기에 앞서 측정모형을 설정한다. 적합도 지수를 통해 측정모형의 적합도를 판단한 후 측정척도의 신뢰성과 타당성을 검증한다. 모형은  $\chi^2$ 검증과 적합도 지수로 판단한다. 이 때  $\chi^2$ 검증(영가설: 나의 모형은 데이터를 완벽하게 설명한다)의 경우 표본의 크기에 민감하게 반응하고 또 엄격하다. 때문에 적합도 지수를 고려한다. 상대적 적합도 지수 중 NNFI(Non-normed fit index)<sup>27)</sup>와 CFI(comparative fit index), 절대적 적합도 지수 중 RMSEA(Root mean squared error of approximation)를 중심으로 한다. NNFI와 RMSEA는 표본 수에 영향을 받지 않고, 모형

27) AMOS에서는 TLI(Tucker-Lewis index)로 제시된다.

의 간명성을 평가하는 적합도 지수이며, CFI는 모형의 간명성을 고려하지 않지만 표본에 민감하지 않는 적합도 지수로, 모형과 표본의 합치성을 판단하는데 좋은 적합도 지수이기 때문이다(홍세희, 2000, 2007). CFI와 NNFI는 0.9이상이면 모형 적합도가 좋은 것으로 판단하며, RMSEA는 .05이하이면 모형적합도가 좋다(close fit)고 판단한다.

설정한 측정모형의 적합도를 살펴보면,  $\chi^2$ 검증 결과, 영가설을 기각한다( $p < .000$ ). 따라서 연구자의 모형이 데이터를 완벽하게 설명한다고 할 수 없다. 하지만 엄격한 영가설을 고려할 때 적합도 지수를 살펴볼 필요가 있다. CFI값은 .948로 .9이상으로 좋은 적합도를 보이고 있을 뿐 아니라 NNFI값은 .932로 .9이상으로 설정한 측정모형이 자료는 잘 설명하고 비교적 간명하다는 것을 의미한다. 또한 RMSEA값이 .039로 .05보다 작아, 좋은 적합도(close-fit)를 보이고 있다.

다음으로 측정척도의 신뢰도와 타당도이다. 신뢰도는 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )로 알 수 있다. 타당도는 집중타당도와 판별타당도를 살펴본다. 확인적 요인분석을 통해 분석한다. 집중타당도는 개념신뢰도와 평균분산추출지수로 판단한다. 먼저 개념 신뢰도(construct reliability: C.R.)이다. 합성신뢰도(composite reliability)라고도 하며, 척도의 내적일관성으로 AMOS에서 그 값을 제시하지 않으므로 공식<sup>28)</sup>을 이용하여 계산한다. 이 값이 0.7이상이면 수용가능하다고 본다. 다음으로 집중타당도는 평균분산추출지수(Average Variance Extracted: AVE) 값을 계산하여 산출한다. AVE값은 Hair et al.(2006)의 공식<sup>29)</sup>을 이용하여 도출하며 이 값이 0.5이상이면 집중타당도가 있다고 본다. 마지막으로 판별타당도는 개념들 간 상관관계수 제곱 값이 AVE보다 작으면 판별타당도가 있다고 판단한다.

공공봉사동기(PSM),<sup>30)</sup> 직무동기, 직무만족, 공정성인식 변수를 포함한 측정모형의 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석을 통해 보다 간명하고, 좋은 적합도를 보이는 모형을 탐색해 본 결과, 공공봉사동기(PSM)의 하위차원인 공공정책호감도(APM)의 2번 문항을 포함하지 않은 모형을 설정하였다. 하나의 잠재변수를 측정하는데 있어서 최소 3-4문항을 필요로 한다. 분석결과, 공공정책호감도(APM) 2의 문항의 요인부하량이 낮아 판별타당도와 집중타당도를 고려할 때, 제외하는 것이 적절하다고 판단되어 제외하였다.

$$28) CR = \frac{(\sum \text{표준화추정치})^2}{(\sum \text{표준화추정치})^2 + \sum \text{측정오차}}$$

$$29) AVE = \frac{\sum (\text{표준화추정치})^2}{n}, n = \text{관측변수의 수}$$

30) 공공봉사동기의 측정척도와 관련된 연구들에서 공공봉사동기의 측정모형을 2차 요인모형으로 설정하는 것이 적합지수가 높게 나타났다(Kim, 2009a, 2009b; Coursey & Pandey, 2007; Coursey, Perry, Brudney, & Littlepage, 2008). 이는 구조방정식에서 상관관계로 설정한 1차 모형(first order factors)에서 추정되어야 할 미지수가 상위 잠재변수를 설정한 2차 요인모형(second order factors)보다 많아 모형의 간명성이 낮아지고, 이론적으로도 설명이 어렵다. 때문에 이론적으로 상위개념이 존재하다면 2차 요인모형으로 설정하는 것이 보다 적절하다고 본다. 하지만 본 연구의 목적이 공공봉사동기의 하위차원들이 미치는 차별적인 영향을 살펴보고자 하는 것이므로 1차 요인모형으로 설정하여 분석한다.

〈표 5〉 측정모형의 확인적 요인분석 결과  
 〈Table 5〉 Results of Confirmatory Factor Analysis of measurement model

		표준 요인 부하량	S.E.	C.R.	SMC	평균분산 추출지수 (AVE)	개념 신뢰도 (CR)	신뢰도 계수( $\alpha$ )
공공정책호감도 (APM)	1	.871	.142	8.098	.759	.658	.821	.787
	3	.746			.556			
공익몰입 (CPI)	3	.621			.386	.418	.764	.676
	4	.594	.078	13.513	.353			
	5	.718	.080	15.118	.515			
동정 (COM)	3	.601	.092	12.098	.361	.356	.739	.624
	4	.612	.101	12.211	.375			
	6	.577			.333			
자기희생 (SS)	6	.621	.038	19.008	.385	.629	.878	.819
	7	.882			.778			
	8	.850	.039	25.051	.722			
성취감(ISM)	4	.717	.065	17.111	.514	.506	.854	.753
	5	.733	.069	17.329	.537			
	6	.684			.468			
업무차제의 즐거움(IPM)	4	.661	.074	11.886	.437	.409	.698	.660
	5	.511	.059	10.990	.261			
	6	.728			.530			
보수의 가치인식(EM)	3	.667			.445	.327	.602	.568
	4	.622	.090	10.749	.387			
	5	.387	.079	8.427	.150			
인정에 대한 기대(ESM)	3	.684	.080	15.314	.468	.455	.805	.714
	4	.678			.460			
	6	.661	.072	15.017	.437			
공정성인식(PF)	1	.825			.681	.605	.860	.818
	2	.785	.047	21.123	.616			
	4	.719	.043	20.143	.516			
직무만족(JS)	3	.824			.679	.708	.920	.875
	4	.925	.037	30.551	.856			
	5	.767	.036	25.693	.588			

모형적합도:  $\chi^2=770.006$ ,  $df=332$ ,  $NNFI=.931$ ,  $CFI=.947$ ,  $RMSEA=.038(.035-.042)/pclose=1.000$   
 SMC=squared Multiple Correlations  
 AVE=Average Variance Extracted  
 CR=construct reliability

신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )를 통해서 내적일관성을 살펴본 결과, 보수의 가치인식(EM)을 제외하고는 .6이상으로 수용가능하다.

타당도(construct validity)를 살펴보면, 첫 번째, 집중타당도에서 요인부하량은 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $p=.000$ ). 표준화 요인부하량이 .7이상이면 바람직하다고 본다. 분석결과 가장 작은 값이 보수의 가치인식(EM)의 5번 문항으로 .387이다. 공공정책호감도(APM), 공정성인식(PF), 직무만족(JS)이 요인부하량 .7이상의 기준을 충족하는 것으로 나타났다. 두 번째, 개념신뢰도(CR)를 보면, 보수의 가치인식(EM)과 업무자체의 즐거움(IPM)을 제외한 다른 요인들은 모두 .7이상으로 나타나 수용가능하다. 업무자체의 즐거움(IPM)은 거의 .7에 가깝게 나타나 수용가능하다. 세 번째, 평균분산추출지수(AVE)이다. 공익몰입(CPI), 동정(COM), 업무자체의 즐거움(IPM), 보수의 가치인식(EM), 인정에 대한 기대(ESM) 등의 평균분산추출지수(AVE)가 .5보다 낮게 나타났다. 종합해 보면, 보수의 가치인식(EM)을 제외한 나머지 요인들은 비교적 집중타당도를 만족한다고 볼 수 있다.

〈표 6〉 기초통계와 타당도 분석(집중타당도, 판별타당도)

〈Table 6〉 Descriptive statistics and correlation coefficients for analysis of Convergent and Discriminant Validity

		APM	CPI	COM	SS	ISM	IPM	EM	ESM	PF	JS
	M	3.625	3.764	3.982	3.136	3.817	3.026	3.431	3.746	2.802	3.574
	SD	.824	.633	.581	.707	.595	.728	.695	.622	.739	7.11
APM	C										
		.658									
CPI	a	.033									
	b	.001	.418								
COM	a	.099*	.781***								
	b	.010	.610	.356							
SS	a	-.066	.477***	.345***							
	b	.004	.228	.119	.629						
ISM	a	-.058	.575***	.508***	.256***						
	b	.003	.331	.258	.066	.506					
IPM	a	-.037	.187***	.085	.107*	.332***					
	b	.001	.035	.007	.011	.110	.409				
EM	a	.228***	.171**	.091	-.042	.253***	.279***				
	b	.052	.029	.008	.002	.064	.078	.327			
ESM	a	.083	.386***	.413***	.055	.584***	.333***	.551***			
	b	.007	.149	.171	.003	.341	.111	.304	.455		
PF	a	.190***	-.135**	-.114*	-.109**	-.111**	-.021	.104*	-.062		
	b	.036	.018	.013	.012	.012	.000	.011	.004	.605	
JS	a	-.083*	.440***	.418***	.304***	.550***	.089*	.054	.341***	-.288***	
	b	.007	.194	.175	.092	.303	.008	.003	.116	.083	.708

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

주1: a) 상관계수, b) 상관계수 제곱( $\phi^2$ ), c) AVE유의수준

주2: M) 평균, SD) 표준편차

판별타당도를 살펴보면(〈표 6〉 참고), 공익몰입(CPI)과 동정(COM)이 판별타당성을 가지지 않는 것으로 나타났다. 공익몰입(CPI)과 동정(COM)의 상관계수 제곱값( $\phi^2$ )은 .610로 공익몰입(CPI)의 AVE값 .418과 동정(COM)의 AVE값 .356보다 크다. 즉, 상관계수의 제곱값이 AVE값보다 작아야 하는데, 이를 만족하지 못했다. 또한 공익몰입(CPI)과 동정(COM)은 상관관계가 .781로 높게 나타났다.

### 3. 구조모형의 분석

본 연구의 가설검증을 위해 구조모형을 설정한다. 완전매개모형과 부분매개 모형을 비교해 결정하고자 한다. 우선 완전매개모형이다. 보상의 가치인식(EM)과 인정에 대한 기대(ESM)가 직무만족에 미치는 영향이 공정성인식(PF)을 통해서만 영향을 미친다는 매개모형이다. 다음으로 부분매개모형이다. 보수의 가치인식(EM)과 인정에 대한 기대(ESM), 공공정책호감도(APM)가 직무만족에 직접적으로 미치는 영향과 공정성인식(PF)을 통해 간접적으로 영향을 미치는 부분매개효과를 알아보기 위한 모형이다. 두 모형의 적합도 지수를 비교해 보면(〈표 7〉 참고), 두 모형 모두 좋은 적합도지수를 가진다. 하지만  $\chi^2$ 차이검정결과( $\Delta df=3$ ,  $\Delta \chi^2=7.932$ ), 두 모형은 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다( $\chi^2_{.05}(3)=7.841$ ). 따라서 상대적으로 보다 간명한 완전매개모형이 적합한 것으로 나타났다.

〈표 7〉 완전매개모형과 부분매개모형의 모형 적합도 지수  
〈Table 7〉 Model fit index of full mediation and partial mediation models

	$\chi^2$	자유도	NNFI	CFI	RMSEA(90% CI)/p-close
완전매개	780.071	340	.932	.947	.038(.034-.041)/1.000
부분매개	788.003	337	.931	.947	.038(.035-.042)/1.000

이에 본 연구에서 연구모형은 완전매개모형으로 설정한다. 모형 적합도를 검증해 보면, 우선  $\chi^2$ 검증에서  $\chi^2/df$ 가 2.294로 영가설<sup>31)</sup>을 기각한다( $p<0.001$ ). 하지만  $\chi^2$ 검증의 영가설은 엄격하고 또 표본크기가 클수록 영가설이 기각되기 쉬운 경향이 있다. 따라서 적합도 지수를 활용하여 모형적합도를 판단할 필요가 있다. NNFI가 .932, CFI가 .947로 .9이상을 좋은 적합도를 보이고 있다. RMSEA는 .038로, 90% 신뢰구간이 .034에서 .041로 좁게 나타나 비교적 안정적으로 추정되었다고 할 수 있다. 또한 p-close 값이 1.000으로 좋은 적합도 가설 'RMSEA $\leq$ .05'를 만족하기 때문에 모형의 적합도는 좋다(close-fit)고 할 수 있다. 따라서 설정한 연구구조모형이 수집한 데이터를 비교적 잘 설명해 준다고 할 수 있으며, 공공봉사동기와 직무동기요인이 직무만족의

31) 영가설은 '연구자의 모형이 데이터를 완벽히 설명한다.'이다.

분산을 39.7% 설명하는 것으로 나타났다( $SMC^{32})=.397$ ).

〈표 8〉 연구모형 분석결과  
〈Table 8〉 Results of analysis of Research Model

			B	S.E.	$\beta$	t값(C.R.)	p	SMC
PF	<-	APM	.171	.044	.165	3.853	***	.068
	<-	EM	.217	.077	.184	2.812	.005	
	<-	ESM	-.285	.086	-.194	-3.321	***	
JS	<-	PF	-.199	.031	-.214	-6.384	***	.397
	<-	CPI	.002	.133	.001	.015	.988	
	<-	COM	.201	.139	.127	1.450	.147	
	<-	SS	.119	.037	.131	3.244	.001	
	<-	ISM	.649	.078	.468	8.370	***	
	<-	IPM	-.087	.038	-.095	-2.303*	.021	

\*SMC(squared Multiple Correlations)

연구모형의 경로계수를 살펴보면, 공정성인식(PF)에 공공정책호감도(APM)( $\beta=.165$ ,  $P<.000$ ), 보수의 가치인식(EM)( $\beta=.184$ ,  $p<.01$ ), 인정에 대한 기대(ESM)( $\beta=-.194$ ,  $p<.001$ )이 유의한 영향을 미치고, 또 공정성인식(PF)은 직무만족(JS)에 유의한 영향을 미쳤다( $\beta=-.214$ ,  $p<.001$ ). 직무만족(JS)에 유의한 영향을 미치는 요인을 보면, 우선 공공봉사동기의 하위차원인 자기희생(SS)이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.131$ ,  $p<.01$ ). 공익몰입(CPI)과 동정(COM)은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그러나 본 연구에서 가설은 양측검정으로 제시하였다. AMOS에서 제시하는 C.R.(t값)을 판단하는 기준도 양측검정이다. 즉 동정(COM)이 직무만족에 영향을 미칠 것이다(양측검정)로 세운 가설에서는 결과가 지지받지 못했으나, 동정(COM)이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다(단측검정)라고 할 경우에는 검정통계량(C.R.)이 유의수준 .1에서 1.282값보다 크기 때문에 유의하다고 판단할 수 있다. 따라서 동정(COM)과 자기희생(SS)이 직무만족(JS)과 정(+)의 유의한 상관관계를 가지며, 또 유의한 영향을 미치므로 직무만족(JS)에 정(+)의 영향을 미친다고 할 수 있다. 내재적 동기인 성취감(IEM)( $\beta=.468$ ,  $p<.001$ )과 업무 자체에 대한 즐거움(IPM)( $\beta=-.095$ ,  $p<.05$ )이 직무만족(JS)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

32) SMC(squared multiple correlation)는 구조모형 내에서 내생잠재변수의 분산이 다른 외생잠재변수에 의해 설명되는 정도를 의미한다(이학식·임지훈, 2009: 213).

#### 4. 매개효과 검증

일반적으로 매개효과는 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미치고, 매개변수가 추가되면 서, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 유의하지 않을 경우는 완전매개, 추가되어도 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 유의하다면 부분매개로 본다. 하지만 본 연구에서는 독립변수인 공공정책호감도(APM), 보수의 가치인식(EM), 인정에 대한 기대(ESM)가 직무만족(JS)에 유의한 영향을 미치지 않고, 매개효과만 가진다(완전매개). 매개효과는 Sobel test와 Aroian test로 검증한다. AMOS에서는 제시하지 않아, 공식에 따라 직접 계산하였다. 먼저 Sobel test 결과, 공공정책호감도(APM) ( $Z_{B_{APM}B_{FER}} = -3.325$ ), 보상의 가치인식( $Z_{B_{EM}B_{FER}} = -2.580$ ), 인정에 대한 기대( $Z_{B_{ESM}B_{FER}} = 2.945$ ), 모두 유의하게 나타났다( $p < .05$ ). 다음으로 Aroian test로 매개효과를 검증한 결과, 공공정책호감도(APM) ( $Z_{B_{APM}B_{FER}} = -3.295$ ), 보상의 가치인식( $Z_{B_{EM}B_{FER}} = -2.555$ ), 인정에 대한 기대( $Z_{B_{ESM}B_{FER}} = 2.917$ ), 모두 유의하게 나타났다( $p < .05$ ). 따라서 매개효과가 유의미하므로 매개모형을 지지한다고 할 수 있다. 가설 4-1, 가설 4-2, 가설 4-3을 채택한다.

〈표 9〉 완전매개모형 경로계수( $\beta$ ) 및 간접효과  
 〈Table 9〉 Standardized path Coefficients( $\beta$ ) and indirect effect of Full Mediation Model

	APM	EM	ESM	PF	CPI	COM	SS	ISM	IPM
PF	.165	.184	-.194						
JS	-.035	-.039	.042	-.214	.001	.127	.131	.468	-.095

#### 5. 조절효과 검증

공기업과 준정부기관에서 직무만족에 미치는 영향요인들을 보면(〈표 10〉 참고), 기관유형에 따라 영향요인들이 차이가 있는 것을 알 수 있다. 우선 공기업의 경우, 설정한 요인들이 공정성 인식(PF)의 분산을 20.1%를( $SMC = .201$ ), 직무만족의 분산을 48.9% 설명한다( $SMC = .489$ ). 공정성 인식(PF)에 공공정책호감도(APM)( $\beta = .170$ ,  $p < .05$ ), 보수의 가치인식(EM)( $\beta = .131$ ,  $p < .001$ ), 인정에 대한 기대(ESM)( $\beta = -.435$ ,  $p < .001$ )가 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무만족에는 공공봉사동기(PSM)의 하위차원 중 공익몰입(CPI)이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = .334$ ,  $p < .05$ ). 성취감(ISM)( $\beta = .528$ ,  $p < .001$ ), 업무자체의 즐거움(IPM)( $\beta = -.115$ ,  $p < .05$ )이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 10〉 분석결과  
 〈Table 10〉 Results of analysis

			공기업(n=349)				준정부기관(n=551)			
			B	S.E.	$\beta$	t값(C.R.)	B	S.E.	$\beta$	t값(C.R.)
PF	<-	APM	.148	.062	.170	-2.396*	.143	.060	.127	2.357*
PF	<-	EM	.456	.131	.369	3.482***	.100	.096	.086	1.039
PF	<-	ESM	-.550	.121	-.435	-4.529***	-.084	.121	-.051	-.696
JS	<-	PF	-.165	.051	-.167	-3.227**	-.206	.040	-.231	-5.175***
JS	<-	CPI	.490	.210	.334	2.334*	-.334	.198	-.256	-1.689+
JS	<-	COM	-.272	.203	-.170	-1.341	.557	.209	.354	2.658**
JS	<-	SS	.032	.076	.032	.422	.148	.045	.175	3.317***
JS	<-	ISM	.735	.125	.528	5.879***	.678	.111	.489	6.135***
JS	<-	IPM	-.115	.060	-.124	-1.929+	-.090	.052	-.100	-1.721+
SMC	PF		.201				.025			
	JS		.480				.382			

+p<0.1, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

모형적합도:  $\chi^2=1199.402$ , df=680, NNFI=.921, CFI=.938, RMSEA=.029(.026-.032)/pclose=1.000

준정부기관의 경우, 설정한 요인들이 공정성인식(PF)의 분산을 2.5%를, 직무만족의 분산을 38.2% 설명하는 것으로 나타났다. 직무만족에 공공봉사동기(PSM) 하위차원 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공공정책호감도(APM)는 공정성인식(PF)을 매개로( $\beta=.127$ ,  $p<.05$ ), 공익몰입(CPI)( $\beta=-.256$ ,  $p<.1$ ), 동정(COM)( $\beta=.354$ ,  $p<.01$ ), 자기희생(SS)( $\beta=.175$ ,  $p<.001$ )이 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 성취감(ISM)( $\beta=.489$ ,  $p<.001$ ), 업무자체의 즐거움(IPM)( $\beta=-.100$ ,  $p<.1$ )이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그렇다면 기관유형에 따라 주요영향요인들이 직무만족에 미치는 영향의 차이가 유의한가? 기관유형은 비메트릭 변수이다. 비메트릭변수의 조절효과분석은 상호작용효과분석을 하는 메트릭변수와는 달리 구조방정식에서는 대응별 모수비교(Pairwise parameter comparison)와  $\chi^2$ 차이 검증을 사용한다. 먼저, 대응별 모수비교는 두 모수의 차이를 z통계량을 통해 알 수 있다. 이 때 경로차이(C.R.) 값을 가지고 알아볼 수 있다. 경로차이 값은 각 집단별에서 나타난 회귀계수들의 행렬의 임계값(critical ratio: C.R.)이며,  $\pm 1.96$ 보다 크면 '두 집단의 경로계수가 같다'는 귀무가설을 기각한다. 다음으로  $\chi^2$ 차이검증은 자유도1에 대해 유의수준 .05에서 3.84보다 작으면 유의하다고 판단한다( $\chi^2_{.05}(1)=3.84$ ).



〈표 11〉 조절효과 분석 결과  
 〈Table 11〉 Results of Analysis of moderating effect

						경로계수비교 (t값)
			$\Delta\chi^2$	$\Delta df$	$\Delta NNFI$	
PF	<-	APM	0.003	1	0	-.063
PF	<-	EM	4.795*	1	-0.001	-2.188*
PF	<-	ESM	7.093*	1	-0.001	2.722*
JS	<-	PF	0.383	1	0	-.632
JS	<-	CPI	9.285*	1	-0.001	-2.857*
JS	<-	COM	9.577*	1	-0.001	2.842*
JS	<-	SS	1.740	1	0	1.316
JS	<-	ISM	0.113	1	0	-.342
JS	<-	IPM	0.103	1	0	.322

공기업과 준정부기관의 각각 경로계수 간의 유의미한 차이가 있는지를 살펴본 결과, 보수의 가치인식(EM)이 공정성인식(PF), 인정에 대한 기대(ESM)가 공정성인식(PF)에, 공익몰입(CPI)과 동정(COM)이 직무만족(JS)에 미치는 영향이 기관유형에 따라 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설1-1과 가설1-2를 채택한다.

〈표 12〉 분석결과 정리  
 〈Table 12〉 Summary of results

		APM	EM	ESM	PF	CPI	COM	SS	ISM	IPM
공기업	PF	.170	.369	-.435						
	JS	-.028	-.062	.073	-.167	.334	-.170	.032	.528	-.124
준정부기관	PF	.127	.086	-.051						
	JS	-.029	-.020	.012	-.231	-.256	.354	.175	.489	-.100

분석결과, 첫째, 공기업과 준정부기관 모두에서 공공정책호감도(APM)는 공정성인식(PF)을 완전매개로 하여( $\beta=.170$ ,  $\beta=.127$ ), 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=-.167$ ,  $\beta=-.231$ ). 두 번째, 공기업 종사자들은 공익몰입(CPI)이 긍정적인 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.334$ ). 준정부기관 종사자들은 공익몰입(CPI)이 직무만족에 부정적인 영향( $\beta=-.256$ )을 미치는 반면 동정(COM)과 자기희생(SS)이 직무만족에 각각 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.354$ ,  $\beta=.175$ ). 세 번째, 공기업 종사자들의 경우, 보수의 가치인식과 인정에 대한 기대는 공정성인식을 완전매개( $\beta=.369$ ,  $\beta=-.435$ )로 하여 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 네 번째, 공기업과 준정부기관 종사자들 모두 성취감은 직무만족에 가장 큰 영향 요인이며( $\beta=.528$ ,  $\beta=.489$ ), 업무자체의 즐거움은 직무만족에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=-.124$ ,  $\beta=-.100$ ). 따라서 가설 2-2, 가설 3-1, 가설 3-2, 가설 4-3을 채택한다.

## VI. 논의

본 연구는 공공기관 종사자들을 대상으로 공공부문 종사자들의 동기요인으로 대두되고 있는 공공봉사동기(PSM)와 더불어 직무동기요인들이 직무만족에 미치는 영향을 살펴보았다. 연구결과를 종합해 보면 다음과 같다.

첫 번째, 공기업과 준정부기관 모두 공공정책호감도(APM)는 공정성인식(PF)에 유의한 영향을 미치며, 공정성인식(PF)이 직무만족(JS)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 공정성인식(PF)이 완전매개효과를 가진 것으로 나타났다. 이는 정책수립에 영향을 미치는 정치집단에 대한 인식이 긍정적일수록 노력과 보상의 관계가 공정하다고 인식하여 직무만족이 더 높아진다는 것을 의미한다. 공공기관이 복대리인 구조에 놓여있다는 점에서 의미 있는 결과라 하겠다. 이는 절차적 공정성의 인식이 공공봉사지향동기와 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 Park & Rainey(2008)의 결과와 유사한 결과이다.

두 번째, 공공봉사동기의 하위차원 중 공익몰입(CPI)은 공기업 종사자들의 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 반면 준정부기관 종사자들에게는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 준정부기관 종사자들에게 공익몰입(CPI)은 부정적인 영향요인으로, 동정(COM)과 자기희생(SS)은 긍정적인 영향요인인 것으로 나타났다. 아울러 공익몰입(CPI)과 동정(COM)은 기관유형에 따라 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 공익몰입(CPI)은 규범적 차원을, 동정(COM)은 정서적 차원을 기반으로 하고 있다. Perry and Wise(1990)이 제시한 개념적 차원에서 볼 때, 공익몰입(CPI)은 '정부에 대한 의무와 정부조직에 대한 충성과 함께 공익을 제공하고자 하는 열망'을, 동정(COM)은 '정책이 가지는 사회적 중요성에 근거한 신념으로부터의 정책몰입'을 반영한다. 따라서 각 기관이 수행하고 있는 서비스의 종류가 상이하고 그에 따른 제공하는 서비스의 시장 및 기관의 역할이 차별적이다. 이는 각 기관이 가지는 제공하는 공공재의 특성에 따른 기관의 특성이 기관의 설립목표와 조직의 미션에 영향을 미쳐 각각의 조직적 맥락에 맞는 역할을 요구하기 때문인 것이라고 볼 수 있다. 공공기관의 경우 정치적인 이슈와 정부사업에 대한 충성도가 기관에 영향을 미칠 수 있다. 공기업 종사자들은 공익에 대한 의무감이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고, 준정부기관 종사자들은 이보다는 사회적 가치에 대한 정서적 반응이 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 따라서 기관유형에 따라서 공익몰입(CPI)과 동정(COM)이 직무만족에 미치는 영향이 달라진다는 것을 알 수 있다.

세 번째, 보수의 가치인식(EM)과 인정에 대한 기대(ESM)가 공정성인식(PF)에 미치는 영향이 기관유형에 따라 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 공기업 종사자들 보수의 가치인식과 인정에 대한 기대가 공정성인식에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 준정부기관 종사자들에게서는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 공공기관 경영평가결과, 주로 공기업이 준정부기관보다 높은 평가점수를 받으며, 이에 따라 성과급을 받는다. 따라서 공기업종사자들이 경영평가결과에 따른 성과급을 통해 성과를 공정하게 평가받고 있고, 인정을 받고 있다고

인식하는 경우에 직무만족이 높다는 것을 알 수 있다.<sup>33)</sup> 보수의 가치인식은 공정성인식에 미치는 영향을 고려할 때, 보수의 가치를 높게 인식하는 경우에 오히려 그에 대한 인정과 평가를 받지 못한다고 인식한다는 것을 알 수 있다. 반면 준정부기관은 현실적으로 성과급을 받는 가능성이 높지 않고, 실제적인 평균보수수준도 공기업보다 낮다.<sup>34)</sup> 준정부기관 종사자들의 보수의 가치인식과 인정에 대한 기대는 공정성인식에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

네 번째, 공기업, 준정부기관 종사자들의 성취감(ISM)과 업무자체의 즐거움(IPM)이 직무만족(JS)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 성취감은 정(+)의 영향을 업무자체의 즐거움은 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 업무자체가 주는 즐거움보다는 개인적인 성취감이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치며, 직장의 성공에서 자신의 능력과 가치를 필요함을 인식하고 개인의 성취감에 관한 동기가 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 개인의 성취동기가 높은 경우에 직무만족도 높게 나타날 수 있다는 것을 시사한다. 공공정책도감도(APM)의 척도의 수정을 위한 Ritz(2011)의 연구에서 공공부문 종사자들과 면담조사 결과, 면담조사자들은 대부분 공공봉사동기보다는 새로운 업무에 대한 도전이나 책임에 대해 가치를 부여하고 업무를 수행하는 것을 가장 큰 동기로 인식하는 것으로 나타났다. 공기업과 준정부기관 종사자들도 흥미 있고, 재미있는 업무를 수행할 때 느끼는 업무자체의 즐거움보다는 도전적인 업무수행을 통한 성취감이 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다.

흥미로운 점은, 공익몰입(CPI)과 동정(COM)이 직무만족에 미치는 영향이 그리고 보상의 가치인식(EM)과 인정에 대한 기대(ESM)가 공정성인식(PF)에 미치는 영향이 기관유형에 따라 달리 나타난다는 것이다. 즉 집단에 영향을 받는다는 것을 의미한다. 왜 그럴까? 공공기관의 성과급은 자신의 일한만큼 더 많은 성과급이 결정되기보다 조직전체의 성과, 또 타 기관과의 비교우위를 선점해야 연말에 금전적 보상을 받을 가능성이 높다.<sup>35)</sup> 공기업은 일반 시민들이 이른바 신의 직장이라고 일컬으며, 높은 보수수준, 복리후생을 갖추고 있다. 더불어 상대적으로 공기업은 공공기관 평가를 통해 성과급을 받는 경우가 준정부기관보다 많다. 또한 성과급이 지급될 당시의 정치적 경제적 환경에 영향을 받는다. 이러한 선행요인들을 통해서 본다면 준정부기관 종사자들이 가지는 보수의 가치인식이 직무만족과 직접적인 관계를 찾기 어려울 수 있다. 또한 공기업

33) 연구과정에서 H기관 K과장의 인터뷰 내용도 이를 뒷받침해 준다.

*"자기업에서 내가 열심히 노력하는 것은 한 사람의 부와 직결된다. 그러나 내가 공공기관에서 열심히 일해서 성과를 내면 국민들의 편익을 증대하는데 기여하는 것이다. 높은 성과로 표창과 포상금을 받았다. 이것이 만족스러운 이유는 포상금이 아니라 다른 직원들이 나를 인정해 주었다는 그 자체가 더 큰 기쁨이었다."*

34) 공공기관 직원들의 평균보수는 2011년 현재 60,032천원이다. 공기업 직원 평균보수는 71,517천원이며, 준정부기관 직원의 평균보수는 59,542천원이다(출처: 공공기관 경영정보공개시스템 알리오 <http://www.alio.go.kr/stat4.do>. 검색일 2015.9.13)

35) 실제 경영평가 종합점수에 기관유형이, 기관의 규모, 수익성과 성장성이 유의한 영향을 미치며(안숙찬, 2014), 공공기관의 자산규모가 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(장희란·박정수, 2015: 21).

종사자들이 상대적으로 보수의 가치를 높게 인식한다면, 기대한 보상수준과 실제 받는 보상의 수준이 기대에 미치지 못할 경우, 보수의 가치인식이 노력과 보상사이의 공정성인식은 물론 직무만족에 부정적인 영향을 미칠 수 있다.<sup>36)</sup> 결과적으로 경영평가 결과의 공기업의 편중과 같은 환경적 요인과 공기업 종사자들이 높은 보수수준을 공기업을 선택한 개인적 이유 중 하나라고 한다면, 이러한 차이를 연구결과가 반영한다고 할 수 있다. 아울러 규범적 차원의 공익몰입(CPI)과 정서적 차원의 동정(COM)이 높은 상관관계를 가짐에도 불구하고 기관유형에 따른 조절효과가 있다는 것이 의미하는 바는, 공기업과 준정부기관의 업무특성(예: 서비스 분야)이 다르기 때문에 사회적 의무(공익몰입(CPI))와 사회적 가치(동정(COM))에 대한 반응이 두 집단에서 차이가 있음을 의미한다고 할 수 있다.

## VII. 결론

공공기관이 정부의 공공서비스를 직접 시민들에게 전달하는 주체인 만큼 국민들은 공공기관에 사회적 기여와 공공성의 가치추구를 기대한다. 제도주의이론의 관점에서, 공유된 믿음과 가치체계와 같은 사회적 구조는 종사자의 행태에 영향을 미친다(Paarlberg & Perry, 2007). 공공기관의 주요임무는 국가경제, 국민생활과 밀접한 관련이 있다. 때문에 국민과 정부로부터의 영향력, 즉 정치적 영향력에서 자유로울 수 없다. 따라서 공공부문과 민간부문이 가지는 맥락적 차이를 인식하고, 공공부문 종사자들의 생산력을 높이고 업무만족을 위해서 공공부문의 관리자들은 공공조직이 선의와 공익몰입을 통해 동기부여 된 업무의 장(work force)으로 유지할 필요가 있다(Jabes & Zussman, 1988: 204).

공공봉사동기(PSM)와 같은 동기를 가진 개인들이 민간부문보다는 공공부문에 종사하고자 한다는 점에서 공공부문의 종사자들의 욕구(needs)는 다른 영역의 종사자들과 다를 수 있다(Perry & Porter, 1982). 공공봉사동기(PSM)가 자기선택의 결과인지, 사회화의 결과인지에 대해 검증한 연구(Kjeldsen & Jacobsen, 2013)에 따르면, 전문가 집단 내에서는 공공봉사동기(PSM)가 영역 그 자체보다는 공공서비스업무 그 속성(nature)과 관련이 있는 것으로 나타났다. 따라서 공공부문 내에서 공공조직의 특성과 업무속성에 대한 이해를 바탕으로 공공봉사동기(PSM)의 차별적인 영향을 고려한 인사관리가 필요하다 하겠다.

지난 25년 동안 수행된 공공봉사동기(PSM)관련 연구 중 국제학술지에 출판된 323편을 분석

36) 종사자들의 관점에서 본다면, 공기업에 종사하는 관리자(K기관 A처장)와의 인터뷰에서 알 수 있다. K기관은 연말에 성과평가결과를 통해 성과급을 받는 것이 확정된 기관이었으나 이듬해 초에 문제가 발생하여 성과급을 받을 수 없게 되었다. 그에 대해 관리자는 “직원들이 실망이 크다. 성과급을 받을 것이라 기대하였는데, 받지 못하게 되었다.”고 언급했다. 공공기관이 가지는 속성상 정치와 사회문제와 관련해서 자유로울 수는 없다. 물론 민간기업도 그러하다.

한 결과, 단지 8편만이 Perry(1996)의 오리지널 척도를 사용한 연구였다(Ritz et al., 2016). 본 연구는 그 동안 공공봉사동기(PSM) 관련 연구에서 Perry(1996)의 척도에서 논란이 되었던 공공정책호감도(APM)가 측정하는 정치와 정치인에 관한 인식이 노력과 보상의 관계에 관한 공정성인식을 통해 직무만족에 유의미한 영향을 미친다는 것을 검증한 연구라고 할 수 있다.

본 연구의 한계로는, 공정성인식에 영향을 미치는 변수들의 설명력이 공기업이 준정부기관보다 높았다. 향후 이러한 차이에 관한 연구가 무엇인지에 대한 연구가 필요하겠다. 아울러 측정척도의 신뢰도와 타당도를 검증한 결과, 일반적으로 논의되는 기준에 미흡한 척도가 있다. 하지만, 전체적인 모형적합도가 만족할만한 수준으로 판단되어 측정모형을 확정하여 분석하였다. 공공관리에 관한 연구들에서 주로 논의되는 동일방법편의(common method bias)의 영향을 배제할 수는 없기 때문이다. 향후 보다 정교한 측정척도에 관한 연구가 필요하다 하겠다.

## 참고 문헌

- 곽재기 (2017) 공운법 10년간 운영 성과와 반성, 향후 나아갈 방향. 「공공기관의 운영에 관한 법률」10주년 학술 심포지엄. 주최: 한국조세재정연구원, 한국행정학회, 후원: 기획재정부
- 고명철·정재한 (2016). 공기업 종사자들의 업무성과에 대한 조직효과성 변인 간 상호작용효과 연구. 한국인사행정학회보, 15(3): 1-25.
- 국회입법조사처 (2017) 공공기관 지정제도의 쟁점과 개선방안. 이슈와 논점, 제1256호
- 김상묵. (2003). 공공서비스동기와 내적 보상의 중요성에 대한 탐색적 연구. 한국행정논집, 15(4): 771-790.
- 김중석·안국찬 (2016). 공무원연급, 봉급 및 공공봉사동기가 직무만족에 미치는 영향-전주지역 소방공무원을 중심으로. 한국자치행정학회보, 30(2): 279-298.
- 박원우·김미숙·정상명·허규만. (2007). 동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안. 인사조직연구, 15(1): 89-133.
- 박정수 (2017) 공공기관 지정 및 유형구분. 「공공기관의 운영에 관한 법률」 10주년 학술 심포지엄. 주최: 한국조세재정연구원, 한국행정학회, 후원: 기획재정부
- 박천오 (2008). 우리나라 중상위직 중앙공무원의 직무성격과 직무동기. 한국인사행정학회보, 7(1): 179-201.
- 박천오·박시진. (2015). 한국 공무원의 공직선택 동기 연구: 직종별 하위직 공무원들의 인식 비교. 한국인사행정학회보, 14(1): 79-104.
- 배귀희 (2012). 과정추적 방법을 통한 공직봉사동기와 낭중지추의 관계에 관한 연구. 한국사회와 행정연구, 22(4): 473-495.
- 배정훈 (2006). 동기부여론. 서울: 형설출판사.
- 신황용·이희선 (2012). 공공조직 조직성과의 결정요인에 관한 연구: 공직동기, 신분불안, 직무만족을 중심으로. 행정논총, 50(1): 1-35
- 안숙찬. (2014). 공공기관의 경영평가 결과와 기관특성에 관한 연구. 대한경영학회지, 27(6), 835-859.
- 오화선·박성민 (2014). 공직봉사동기가 직무만족에 미치는 영향력 분석: 개인-조직 적합성 및 개인-직무

- 적합성의 매개효과를 중심으로. *현대사회와 행정*, 24: 51-82.
- 이근주 (2005). PSM 과 공무원의 업무 성과. *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.
- 이사빈·이수영 (2014). 공직봉사동기와 보수만족도가 경찰 직무만족도에 미치는 영향. *한국인사행정학회보*, 13: 23-55.
- 이영면. (2011). *직무만족의 의미와 측정*. 서울: 경문사
- 이학식·임지훈 (2013). 구조방정식 모형분석과 AMOS 20.0. 집현재
- 이혜윤 (2014). 공공봉사동기(PSM)와 공공성이 국민과 정부에 대한 반응성에 미치는 영향: 공공기관 종사자들의 인식을 중심으로. *한국인사행정학회보*, 13(3): 355-383
- 장희란·박정수 (2015) 공공기관 경영성과에 대한 기관규모효과 분석: 2008~2012년 공공기관 경영실적평가결과를 중심으로. *한국정책학회보*, 24(1): 1-25
- 전만권·김종범 (2016). 해양경찰공무원의 직무몰입과 자기효능감 영향요인. *한국경찰연구*, 15(3): 257-282.
- 전미선·이종수 (2014). 성과급은 내재적 동기에 어떤 영향을 미치는가?. *한국인사행정학회보*, 13: 161-176.
- 조태준·윤수재 (2009). 공공서비스동기와 성과 간 관계에 대한 연구. *한국행정연구*, 18(1): 223-252.
- 주삼환 (2006) 허즈버그의 직무동기이론, 경기도 파주시: 한국학술정보(주) F. Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B. B. (1959) *The motivation to Work*, N. Y. John Wiley & Sons 번역판
- 최보인·장철희·권석균 (2011). 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성의 효과성 연구. *조직과 인사관리연구*, 35: 199-232.
- 홍세희. (2000). 구조 방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거. *Korean Journal of Clinical Psychology*, 19(1): 161-177.
- 홍세희. (2007). 구조방정식 모형의 이론과 응용. 서울: 연세대학교 사회복지학과.
- 공공기관 경영정보 공개시스템 <http://www.alio.go.kr/home.do>
- Andersen, L. B. (2009). What determines the behaviour and performance of health professionals? Public service motivation, professional norms and/or economic incentives. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1): 79-97.
- 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.
- Baldwin, J. N. (1990). Public versus private employees: Debunking stereotypes. *Review of Public Personnel Administration*, 11(1-2): 1-27.
- Barbuto Jr, J. E., & Scholl, R. W. (1998). Motivation sources inventory: Development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation. *Psychological Reports*, 82(3): 1011-1022.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 35(5): 307.
- 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.

- Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees?. *The American Review of Public Administration*, 38(2): 149-166.
- Bozeman, B. (1987). *All organizations are public: Bridging public and private organizational theories*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bozeman, B., & Su, X. (2015). Public service motivation concepts and theory: A critique. *Public Administration Review*, 75(5): 700-710.
- 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): 413-440.
- 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.
- Brockner, J. (1988). *Self-esteem at work: Research, theory, and practice*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology*, 87(5): 875.
- Charms, R. D. (1968). *Personal causation*. New York.
- Chatman, E. A. (1991). Life in a small world: Applicability of gratification theory to information-seeking behavior. *Journal of the American Society for information science*, 42(6): 438.
- Chen, C. A., & Hsieh, C. W. (2015). Does pursuing external incentives compromise public service motivation? Comparing the effects of job security and high pay. *Public Management Review*, 17(8): 1190-1213.
- Christensen, R. K., & Wright, B. E. (2011). The effects of public service motivation on job choice decisions: Disentangling the contributions of person-organization fit and person-job fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4): 723-743.
- Coursey, D. H., & Pandey, S. K. (2007). Public service motivation measurement testing an abridged version of perry's proposed scale. *Administration & Society*, 39(5): 547-568.
- 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.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (Eds.). (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. Lexington Books.
- 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.
- Cun, X. (2012). Public service motivation and job satisfaction, organizational citizenship behavior: An empirical study based on the sample of employees in Guangzhou public sectors. *Chinese Management Studies*, 6(2): 330-340.
- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological methods*, 1(1): 16.
- Downs, A. (1967) *Inside Bureaucracy*, Boston: Little Brown

- Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*. John Wiley & Sons.
- Frederickson, H. G., & Hart, D. K. (1985). The public service and the patriotism of benevolence. *Public Administration Review*, 547-553.
- Gabris, G. T., & Simo, G. (1995). Public sector motivation as an independent variable affecting career decisions. *Public personnel management*, 24(1): 33-51.
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., & ANDERFUHREN-BIGET, S. I. M. O. N. (2012). Resigned but satisfied: The negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. *Public Administration*, 90(1): 175-193.
- Guyot, J. F. (1962). Government bureaucrats are different. *Public Administration Review*, 195-202.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). Multivariate data analysis 6th Edition. Pearson Prentice Hall. New Jersey. humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87: 49-74.
- Harari, M. B., Herst, D. E., Parola, H. R., & Carmona, B. P. (2017). Organizational Correlates of Public Service Motivation: A Meta-analysis of Two Decades of Empirical Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(1): 68-84.
- Hebson, G., Grimshaw, D., & Marchington, M. (2003). PPPs and the changing public sector ethos: case-study evidence from the health and local authority sectors. *Work, employment and society*, 17(3): 481-501.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons. Inc., New York, 195.
- Herzberg, G. (1969). Dissociation energy and ionization potential of molecular hydrogen. *Physical review letters*, 23(19): 1081.
- 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: J-PART*, 713-727.
- \_\_\_\_\_. (2011). Implications of occupational locus and focus for public service motivation: Attitudes toward work motives across nations. *Public Administration Review*, 71(5): 761-771.
- Igalens, J., & Roussel, P. (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 1003-1025.
- Jabes, J., & Zussman, D. (1988). Motivation, rewards, and satisfaction in the Canadian federal public service. *Canadian Public Administration*, 31(2): 204-225.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3): 287-302.
- Judge, T. A., & Bretz Jr, R. D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of management*, 20(1): 43-65.
- Khojasteh, M. (1993). Motivating the private vs. public sector managers. *Public personnel management*, 22(3): 391-401.



- Kilpatrick, F. P., Cummings, M. C., & Jennings, M. K. (1964). *Image of the Federal service*. Washington: The Brookings Institute
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 15(2): 245-261.
- \_\_\_\_\_. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International journal of manpower*, 27(8): 722-740.
- \_\_\_\_\_. (2009). Testing the structure of public service motivation in Korea: A research note. *Journal of public administration research and theory*, 19(4): 839-851.
- \_\_\_\_\_. (2009). Revising Perry's measurement scale of public service motivation. *The American Review of Public Administration*, 39(2): 149-163.
- Kim, S., & Vandenabeele, W. (2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *Public administration review*, 70(5): 701-709.
- Kim, S. (2012). Does person-organization fit matter in the public-sector? Testing the mediating effect of person-organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes. *Public Administration Review*, 72(6): 830-840.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., ... & Palidauskaite, 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.
- Kjeldsen, A. M., & Jacobsen, C. B. (2013). Public service motivation and employment sector: Attraction or socialization?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(4): 899-926.
- Knoke, D., & Wright-Isak, C. (1982). Individual motives and organizational incentive systems. *Research in the Sociology of Organizations*, 1(2): 209-254.
- Krabben, F. (2006). Heeft U PSM. Een vergelijkend onderzoek naar public service motivation in de publieke sector. Rotterdam. Masterthesis Opleiding Bestuurskunde.
- Lan, Z., & Rainey, H. G. (1992). Goals, rules, and effectiveness in public, private, and hybrid organizations: More evidence on frequent assertions about differences. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2(1): 5-28.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of vocational behavior*, 59(3): 454-470.
- Lawler, E. L. (1971). *Pay and organization effectiveness: A psychological view*. NY: McGraw Hill.
- Lee, Y. J., & Wilkins, V. M. (2011). More similarities or more differences? Comparing public and nonprofit managers' job motivations. *Public Administration Review*, 71(1): 45-56.
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1): 35-52.
- Leonard, N. H., Beauvais, L. L., & Scholl, R. W. (1999). Work motivation: The incorporation of

- self-concept-based processes. *Human relations*, 52(8): 969-998.
- 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.
- Liu, B., Tang, N., & Zhu, X. (2008). Public service motivation and job satisfaction in China: An investigation of generalisability and instrumentality. *International Journal of Manpower*, 29(8): 684-699.
- Liu, B. (2009). Evidence of public service motivation of social workers in China. *International Review of Administrative Sciences*, 75(2): 349-366.
- Liu, B. C., & 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.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally
- Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public administration review*, 66(4): 605-618.
- Marie Schuh, A., & Miller, G. M. (2006). Maybe Wilson was right: Espoused values and their relationship to enacted values. *International Journal of Public Administration*, 29(9): 719-741.
- Mosher, F. C. (1968). *Democracy and the public service*. New York: Oxford University Press.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). Finding workable levers over work motivation comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*, 39(7): 803-832.
- 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.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3): 487-516.
- Paarlberg, L. E., & Perry, J. L. (2007). Values management aligning employee values and organization goals. *The American Review of Public Administration*, 37(4): 387-408.
- Park, S. H. (2012) Aligning incentives and performance in the Korean Service. *2012 KAPA Summer International Conference*.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2008). Leadership and public service motivation in US federal agencies. *International public management journal*, 11(1): 109-142.
- Pandey, S. K., & Stazyk, E. C. (2008). Antecedents and correlates of public service motivation. In James L. Perry, Annie Hondeghem (Ed.), *Motivation in public management: The call of public service*, 101-117. Oxford University Press on Demand.
- Perry, J. L., & Porter, L. W. (1982). Factors affecting the context for motivation in public

- organizations. *Academy of management review*, 7(1): 89-98.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 5-22.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International public management journal*, 11(1): 3-12.
- Perry, J. L. (2000). Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 471-488.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford University Press on Demand.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public administration review*, 70(5): 681-690.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). What job attitudes tell about motivation. *Harvard business review*, 46(1): 118-126.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2): 151-176.
- 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, H. G. (1982). Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic. *The American Review of Public Administration*, 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.
- Reynolds, L. G., & Shister, J. (1949). *Job Horizons: A study of job satisfaction and labor mobility*. Harper & Brother.
- Ritz, A. (2011). Attraction to public policy-making: A Qualitative inquiry in to improvements in PSM measurement. *Public Administration*, 89(3): 1128-1147.
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3): 414-426.
- Roh, C. Y., Moon, M. J., Yang, S. B., & Jung, K. (2016). Linking Emotional Labor, Public Service Motivation, and Job Satisfaction: Social Workers in Health Care Settings. *Social work in public health*, 31(2): 43-57.
- Shamir, B. (1990). Calculations, values, and identities: The sources of collectivistic work motivation. *Human Relations*, 43(4): 313-332.
- Steijn, B. (2008). Person-environment fit and public service motivation. *International public management journal*, 11(1): 13-27.
- Steinhaus, C. S., & Perry, J. L. (1996). Organizational commitment: Does sector matter?. *Public*

- Productivity & Management Review*, 278-288.
- Taylor, J. (2007). The impact of public service motives on work outcomes in Australia: a comparative multi-dimensional analysis. *Public administration*, 85(4): 931-959.
- \_\_\_\_\_. (2008). Organizational influences, public service motivation and work outcomes: An Australian study. *International Public Management Journal*, 11(1): 67-88.
- Taylor, J., & Westover, J. H. (2011). Job satisfaction in the public service: The effects of public service motivation, workplace attributes and work relations. *Public Management Review*, 13(5): 731-751.
- Taylor, J. (2014). Public service motivation, relational job design, and job satisfaction in local government. *Public Administration*, 92(4): 902-918.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public management review*, 9(4): 545-556.
- Vandenabeele, W. (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.
- \_\_\_\_\_. (2011). Who wants to deliver public service? Do institutional antecedents of public service motivation provide an answer?. *Review of public personnel administration*, 31(1): 87-107.
- VanYperen, N. W. (1996). Communal orientation and the burnout syndrome among nurses: A replication and extension. *Journal of Applied Social Psychology*, 26: 338-354.
- \_\_\_\_\_. (1998). Informational support, equity and burnout: The moderating effect of self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(1): 29-33.
- Wamsley, G. L., & Zald, M. N. (1973). The political economy of public organizations. *Public Administration Review*, 62-73.
- \_\_\_\_\_. (1973). *The political economy of public organizations: A critique and approach to the study of public administration*. Lexington Books.
- 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.
- Westover, J. H., & Taylor, J. (2010). International differences in job satisfaction: The effects of public service motivation, rewards and work relations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(8): 811-828.
- Wright, B. E. (2004). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of public administration research and theory*, 14(1): 59-78.
- \_\_\_\_\_. (2007). Public service and motivation: Does mission matter?. *Public administration review*, 67(1): 54-64.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person—Organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. *Administration & Society*, 40(5): 502-521.

Wright, B. E., Christensen, R. K., & Pandey, S. K. (2013). Measuring public service motivation: Exploring the equivalence of existing global measures. *International Public Management Journal*, 16(2): 197-223.

#### 〈English Translations of the Korean References〉

- An, Sook-Chan (2014) The Performance of Public Institutions and Firm Characteristics. *Korean journal of Business Administration*, 27(6), 835-859.
- Bae, J. H. (2006). *The Power of Motivation*. Hyungseul Publishing networks.
- Bae, Kwi-Hee (2012). A Study on the Relationship between Public Service Motivation and Exemplary Civil Servant: Focusing on the Senior Civil Servant in the Ministry of Health & Welfare. *Korean Society and Public Administration*, 22(4): 473-495.
- Cho, Tae-jun & Yoon, Su-Jae (2009) The effect of public service motivation on organizational performance in public sector organizations, *The Korea Public Administration Journal*, 18(1): 223-252.
- Choi, B. I., Jang, C. H., & Kwun, S. K. (2011). The Effects of Person-Organization Fit and Person-Job Fit on Organizational Effectiveness. *Journal of Organization and Management*, 35: 199-232
- Hong, S. (2007). The Theory and Application of Structural Equation Modeling. Yonsei University, department of Social Welfare
- \_\_\_\_\_. (2007). The Criteria for Selecting Appropriate Fit Indices in Structural Equation Modeling and Their Rationales. *Korean Journal of Clinical Psychology*, 19(1): 161-177.
- Jang, H. & Park, J. (2015). The Effect Analysis of the Size on the Result of Management Performance Evaluation System used in Public Institutions: Focused on the Result of Management Performance Evaluation System used in Public Institutions in 2008-2010. *The Korea Association for Policy Studies*, 24(1): 1-25
- Jeon, M. G. & Kim, J. B. (2016). Influential Factors to the Maritime Police Officials' Job Commitment and Self-Efficacy. *Korean Police Studies Review*, 15(3): 257-282.
- Jeon, M. & Lee, J. (2014). What is the effect of pay for performance on intrinsic motivation?. *Korean Public Personnel Administration Review*, 13: 161-176.
- Kim, J. S. & An, K. C. (2016) Study on Effectiveness of Government Employees Pension, Salaries and Public Service Motivation on Job Satisfaction. *Korean Journal of Local Government & Administration Studies*. 30(2): 279-298.
- Kim, S. (2003). Public Service Motivation and Intrinsic Rewards: An Exploratory Study. *Korean Public Administration Quarterly*, 15(4): 771-790.
- Ko, M. C. & Jung, J. H. (2016). A Study on Interactive Effects of Organizational Effectiveness Factors on Job Performance in a Public Enterprise, *Korean Public Personnel Administration Review*, 15(3): 1-25.
- Lee, G. (2005). Public Service Motivation and Performance: Empirical evidence in Korea. *Korean Society and Public Administration*, 16(1): 81-104.

- Lee, G. & Lee, H. (2007). The Determinants of the Performance: Expectancy of Rewards and Public Service Motivation. *Korean Public Administration Review*, 41(2): 117-140.
- Lee, H. (2014) The impact of Public service motivation and publicness on the responsiveness to the public and the government: Focusing on perception of employees working for public institution. *Korean Public Personnel Administration Review*, 13(3): 355-383.
- Lee, S. B. & Lee S. Y. (2014). Effects of public service motivation and reward satisfaction on job satisfaction of police, *Korean Public Personnel Administration Review*, 13: 23-55.
- Lee, Y. M. (2011). *Concept and measurement of job satisfaction*. Kyungmoon publishers.
- Oh, H. S. & Park, S. M. (2014). The Impact of Public Service Motivation on Job Satisfaction: Focusing on mediating effects of Person-Organization Fit and Person-Job Fit, *Modern Society and Public Administration*, 24: 51-82
- Park, C. O. (2008). Job Characteristics and Job Motivation of Central Government Employees in Korea , *Korean Public Personnel Administration Review*, 7(1): 179-201.
- Park, C. O. & Park, S. J. (2015). Motivational Factors Affecting Career Choice among Korea Civil Servants.: Perceptions of Low-Ranking Civil Servants in Different Types of Job, *Korean Public Personnel Administration Review*, 14(1): 79-104.
- Park, Won-Woo, Kim, M. S. Jeong, S. M. & Huh, K. M. (2007). Causes and Remedies of Common Method Bias. *Korean Journal of Management*, 15(1): 89-133
- Shin, H., & Lee, H. (2012). A Study on the Determinants of Organizational Performance in Public Organizations: Public Service Motivation, Job Insecurity and Job Satisfaction. *Korean Journal of Policy Studies*, 50(1): 1-35.

---

**이혜윤:** 이화여자대학교에서 2013년 공공기관 종사자들의 공공봉사동기(PSM)와 직무동기요인이 직무만족에 미치는 영향으로 행정학 박사학위를 취득하였다. 현재 이화여자대학교 이화사회과학원 연구위원으로 재직 중이다. 관심분야로는 인사행정, 공공조직, 규제정책 등이 있다. 최근 논문으로는 '공공봉사동기(PSM)와 공공성이 국민과 정부에 대한 반응성에 미치는 영향: 공공기관 종사자들의 인식을 중심으로(2014)'가 있다. (okyunny@gmail.com)

투 고 일: 2017년 1월 23일  
수 정 일: 2017년 5월 19일  
게재확정일: 2017년 6월 1일

〈부록〉 측정도구의 타당성 및 신뢰도 검정 결과  
 〈Appendix〉 Validity and Reliability Test Results of Measurement Tools

요인		측정문항
공공 봉사 동기	공공정책호감도 (APM)	1. 정치에 대하여 부정적인 인상을 갖고 있다.* 3. 정치인들을 별로 좋아하지 않는다.*
	공익몰입 (CPI)	3. 의미 있는 공공봉사를 중요시 생각한다. 4. 공무원은 사익에 반할지라도 사회 전체적으로 최선인 공익을 위해서 일해야 한다. 5. 공공봉사는 시민의 의무이다.
	동정 (COM)	3. 곤경에 처한 사람들을 보면 불쌍하다는 생각이 든다. 4. 애국심은 타인의 복지를 돌보는 것을 포함한다. 6. 사람들은 서로에게 의지하고 산다.
	자기희생 (SS)	6. 사회로부터 받은 것 보다 많은 것을 사회에 환원해야 한다. 7. 다른 사람을 돕기 위해 손해를 감수한다. 8. 사회의 선을 위하여 자신을 희생한다.
직무 동기 요인	성취감(ISM)	4. 나는 자신에게 스스로 동기부여 되는 사람이라고 생각한다. 5. 나는 개인적인 성취감을 가져다주는 일들을 즐겨 한다. 6. 나는 직장 성공을 위해 내 능력과 가치가 필요함을 알아야 할 필요가 있다.
	업무자체의 즐거움(IPM)	4. 나는 직업을 고를 때에 가장 재미있을만한 것을 선택한다. 5. 나는 함께 있으면 제일 재미있는 사람들과 시간을 보내고자 한다. 6. 직업선택에 있어 가장 중요한 기준은 '어떤 일이 더 즐거운가?'이다.
	인정에 대한 기대(ESM)	3. 대외적인 인정이나 표창을 받을 수 있는 과제인 경우 더욱 열심히 한다. 4. 직장을 고를 때, 내가 이루어 내는 성과를 인정해주는 곳을 선택할 것이다. 6. 내가 하는 일이 직장 내 영향력 있는 인사에게 보고되는 것이라면 나는 최선을 다해 일한다.
	보수의 가치인식(EM)	3. 더 열심히 일한만큼 더 돈을 받을 수 있다면 나는 더욱 열심히 일할 것이다. 4. 나는 직장을 고를 때 보통 급여가 가장 많은 곳을 택한다. 5. 직장 생활 중 월급날이 가장 좋다.
직무만족(JS)		3. 나는 내 업무에 열정을 가지고 있다. 4. 내가 현재 맡은 일에 대해 자부심과 긍지를 느낀다. 5. 나는 다른 사람에 비해 내 직무에 대해서 만족하고 있다.
공정성인식(PF)		1. 직장을 위해 쏟은 시간과 정성만큼 인정을 받지 못한다.* 2. 내가 일에 들인 노력과 그에 대한 보상이 서로 비례하지 않은 것 같다.* 4. 나는 직장에서 불공평한 대우를 받는 것 같다.*

The effects of public service motivation (PSM) and job motivation on  
job satisfaction of employees working for state-owned enterprises  
and quasi-governmental organizations in Korea:  
Moderating effects of agency type and mediating effects of  
perceptions of effort-reward fairness

Lee, Haeyoon

This study is an empirical analysis of whether the motivational factors of employees can be affected by the institutional characteristics (e.g., publicness) reflected within the public sector. This study analyzed the effects of public service motivation, intrinsic motivation, and extrinsic motivation on job satisfaction(JS), comparing state-owned enterprises and quasi-governmental organizations in Korea. It focused on the impacts of Perry's (1996) subdimensions of public service motivation: attraction to policymaking(APM), commitment to policymaking(CPI), compassion(COM), self-sacrifice(SS). The effects of APM, instrumental motivation(EM), and external self-concept motivation(ESM) on JS were analyzed by establishing a full mediation model mediated through perceptions of effort-reward fairness(PF). Data collected from 900 public employees—349 working for state-owned enterprises(SOEs) and 551 working for quasi-governmental organizations(QGOs)—were analyzed using structural equation modeling. The analysis confirmed the mediating effect of PF and the moderating effect between SOEs and QGOs. This study found that APM has a significant impact on JS through PF. This study also found that the CPI of employees in SOEs( $\beta=.334$ ) and the CPI, COM and SS of employees in QGOs have significant effects on JS( $\beta=-.256$ ,  $\beta=.354$ ,  $\beta=.175$ ). The results suggest that there is a need to apply differentiated personnel management considering the nature of the organization.

Keywords: public service motivation, intrinsic and extrinsic motivation, job satisfaction