

조직적 요인이 공무원의 공공봉사동기에 미치는 영향에 관한 연구: 개인의 욕구체계를 중심으로

이 하 영* · 오 민 지** · 이 수 영***

본 연구는 다층분석방법을 사용하여, Alderfer(1969)의 ERG 이론을 토대로, 개인의 기본적인 욕구 충족과 관련된 조직적 요인이 공무원의 조직사회화를 촉진하여 공공봉사동기에 미치는 영향을 살펴보았다. 분석결과, 조직 간 통계적으로 유의한 PSM 평균 차이가 존재하는 것으로 나타났고, 이러한 조직 간 PSM 차이는 생존욕구 관련 조직요인에 의해 7.69%, 관계욕구 관련 조직요인에 의해 28.21%, 성장욕구 관련 조직요인에 의해 30.77% 설명되는 것으로 나타났으며, 구체적인 조직요인 중 관계욕구와 관련된 조직 내 소통과 성장욕구와 관련된 혁신문화의 경우 공무원의 PSM에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 조직 차원의 PSM 강화방안을 모색함에 있어서, 공무원의 욕구특성을 고려하여 개인의 관계 욕구 및 성장욕구의 충족에 기여할 수 있는 방향으로 노력을 기울일 필요가 있음을 시사한다. 본 연구는 조직 관리의 차원에서 처방적 함의를 제공하여 PSM 이론과 현실을 연계하고자 하였고, 개인의 욕구에 주목하여 조직요인이 ‘어떻게’ 공무원의 PSM에 영향을 미치는지 나름의 이론적 논리를 제시하고자 하였으며, 다층분석방식을 사용하여 조직요인의 영향을 보다 면밀히 분석하였다는 점에서 연구의의가 인정 될 수 있으리라 생각한다.

[주제어] 공공봉사동기, PSM, 조직사회화, 욕구, ERG

I. 서 론

공공봉사동기(public service motivation: PSM)는 단지 공무원 개인의 동기부여 측면뿐만 아니라, 공공조직의 생산성과 책임성, 나아가 정부신뢰의 확보 측면에서도 중요한 의미를 지닌다는 점에서, 행정학 분야의 주요 연구주제 중 하나로 다루어져 왔다(Moynihan & Pandey 2007: 41). 최근에는 관리적 차원에서 공무원의 PSM 강화 및

* 제1저자

** 제2저자

*** 교신저자

유지를 위해 조직이 보다 적극적인 역할을 수행할 필요가 있음에 의견이 모아짐에 따라 (Schott & Pronk 2014: 31), PSM에 영향을 미치는 조직적 요인에 대한 학계의 관심이 높아지고 있는 상황이다(예: Brewer 2008, Leisink 2004, Perry & Hondeghem 2008). 특히 우리나라의 경우, 공무원들이 공직자로서의 자긍심과 사명감을 바탕으로 공직에 임하던 과거와 달리, 단지 신분보장이 확실한 근로자 신분에서 자족하는 방향으로 공무원들의 인식변화가 진행되고 있다는 점에서,¹⁾ 공무원의 PSM을 강화하기 위한 조직 차원의 노력이 더욱 요구되는 시점이라 할 것이다.

이에 본 연구는 입직 전의 일반사회화와 관련된 개인적 요인뿐만 아니라, 입직 후의 조직사회화와 관련된 조직적 요인 또한 공무원의 PSM에 부분적으로 영향을 미칠 수 있다는 관점 하에(Camilleri & Heijden 2007, Moynihan & Pandey 2007, Ritz et al. 2016), 조직적 요인이 PSM에 미치는 영향을 분석하고, 이를 통해 조직 관리의 차원에서 공무원의 PSM 강화를 위한 처방적 시사점을 도출하고자 한다. PSM에 대한 조직적 요인의 중요성은 일찍이 Perry(1997)의 연구에서부터 제기되어 왔음에도 불구하고, 이에 대한 실증연구는 여전히 부족한 상황인바(김서용 2009: 184), 본 연구는 상대적으로 간과되어 온 PSM의 조직적 요인에 주목함으로써 기존 연구의 공백을 보완하고, PSM 이론과 현실의 관리적 실무를 연결하는 가교 역할을 할 수 있으리라 기대한다.

이와 더불어, 본 연구는 단순히 어떠한 조직적 요인이 공무원의 PSM에 유의한 영향을 미치는지 영향력의 존부를 확인하는 데 그치고 있는 대부분의 기존 연구와 달리(예: Camilleri 2007, Moynihan & Pandey 2007), 그러한 조직적 요인이 ‘왜’, ‘어떻게’ 공무원의 PSM에 영향을 미치게 되는지 나름의 이론적 설명을 제시하고자 한다. 본 연구에서 조직적 요인과 PSM의 관계를 설명하는 핵심기제로서 주목하는 것은 개인의 기본적인 욕구(needs)이며, Alderfer(1969)의 ERG(Existence-Relatedness-Growth theory) 이론을 바탕으로, 공무원 개인의 생존욕구, 관계욕구, 성장욕구의 충족과 관련된 다양한 조직적 요인이 PSM에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 조직이 개인의 기본적인 욕구 충족에 기여할 경우, 정부조직의 일원으로서 공무원의 정체성이 강화됨에 따라 정체성에 바탕한 자발적인 동기부여의 효과로(Deci & Ryan 2004) PSM이 향상될 수 있다는 것이 본 연구의 이론적 논리이다. 각 욕구 유형과 관련된 조직적 요인이 공무원의 PSM에 미치는 상대적인 영향력을 비교함으로써 공무원들이 어떤 유형의 욕구를 보다

1) 송봉근, “공무원들이 자긍심 가져야 국가경쟁력 높아진다”, 국민일보, 2015.2.25. (<http://news.kmib.co.kr/article/view.asp?arcid=0922970962>, 2017.8.21. 검색)

중요시 여기는지 확인할 수 있고, 조직 차원의 PSM 강화 방안을 모색함에 있어서 이러한 공무원의 욕구 특성을 반영하여 어떤 욕구를 충족시켜 주는 방향으로 노력의 초점을 맞추어야 할지 처방적 함의를 얻을 수 있을 것으로 기대한다.

마지막으로 분석방법과 관련하여, 기존 연구의 경우 PSM에 대한 조직적 요인의 영향을 강조하는 경우에도 분석은 개인 수준의 단일한 차원에서 진행하는 경우가 대부분이라는 점에서(예: Mostafa et al. 2015, Moynihan & Pandey 2007), PSM에 대한 조직적 요인의 영향을 면밀히 분석하지 못한다는 한계가 있다. 이에 본 연구는 개인 간 차이와 조직 간 차이를 구분하는 다층분석방법(multi-level analysis)을 사용하여 조직에 따라 소속 공무원의 PSM 수준에 유의한 차이가 존재하는지, 그렇다면 어떠한 조직적 요인이 공무원의 PSM에 유의한 영향을 미치는지, 그 중에서도 특히 영향력이 두드러지게 나타나는 조직적 요인에는 어떤 것들이 있는지 살펴봄으로써 기존 연구가 갖는 방법론적 한계를 극복하고자 한다.

이를 위해 본 연구에서는 무선효과 일원변량분석모형(One-Way ANOVA: base model)을 추정하여 공무원의 PSM 수준이 조직에 따라 유의한 차이를 보이는지 확인하고, 이러한 조직 간 차이의 원인을 설명하기 위해 절편의 무선효과(random effects)를 고려하는 공변량분석모형(regression with means-as-outcomes)을 추정하여 어떠한 조직적 요인이 공무원의 PSM에 유의한 영향을 미치는지 살펴보았다. 분석은 PSM에 영향을 미치는 개인적 요인(인구통계학적 특성, 사회심리적 특성)과 조직적 요인(생존 욕구, 관계욕구, 성장욕구 관련 조직적 특성)을 순차적으로 추가하여 공무원의 PSM에 미치는 개인적·조직적 요인들의 영향력을 단계적으로 확인하는 방식으로 이루어졌다. 분석 대상은 전국에 근무하는 국가직·지방직 공무원이며, 한국행정연구원에서 실시한 2015~2016년 「공직생활에 대한 인식조사」 자료를 사용하여, 총 119개 기관(중앙행정기관 85개, 광역자치단체 34개)의 총 3,992명의 사례를 대상으로 분석을 실시하였다.

II. 이론적 논의 및 선행연구의 검토

1. 공공봉사동기의 개념

공공봉사동기(public service motivation: PSM)란 “주로 공공기관이나 공공조직에

고유하게 내재되어 있는 동기에 부응하려는 개인의 경향”을 말하며(Perry & Wise 1990: 368), 민간부문 종사자와 구별되는 공공부문 종사자의 독특한 동기(unique motives)를 설명하는데 활용되는 개념이다(Perry et al. 2010, 김상묵 2003). 일부 학자들은 PSM의 개념을 공공부문 종사자에 한정하지 않고 보다 포괄적으로 적용하여, “지역공동체, 국가, 혹은 인류를 위해 봉사하고자 하는 일반적이고 이타적인 동기(Brewer & Selden 1998, Rainey & Steinbauer 1999)”라고 규정하기도 한다. Perry와 Wise(1990)는 PSM의 개념을 i) 공익에의 헌신이나 정책과정 참여를 통한 개인의 효용극대화에 초점을 둔 합리적 동기(rational motives), ii) 국가에 대한 충성심 혹은 공익 추구의 열망과 관련된 규범적 동기(norm-based motives), iii) 이타주의나 공감, 자기희생 등 인간의 감성을 토대로 하는 정서적 동기(affective motives) 등의 세 가지 하위 차원으로 구분하고, 개인의 PSM은 이러한 세 차원의 동기가 혼재되어 발현된다고 설명한다.

2. 공공봉사동기의 영향요인

1) 공공봉사동기의 영향요인

PSM은 단지 공무원 개인의 동기와 관련된 측면뿐만 아니라, 공공조직의 생산성과 책임성, 나아가 정부신뢰의 향상 측면에서도 중요한 의미를 갖는다는 점에서 행정학 분야의 주요 연구주제 중 하나로 다루어져 왔다(Moynihan & Pandey 2007: 41). PSM에 대한 연구의 흐름은 크게 i) PSM의 개념과 측정에 관한 연구, ii) PSM의 영향요인에 관한 연구, iii) PSM의 효과에 관한 연구 등의 세 가지로 구분할 수 있으며(김서용 외 2010: 149), 아래에서는 본 연구의 주된 관심인 PSM의 영향요인에 관한 기존의 연구 동향을 살펴보고자 한다. 선행연구에 따르면 공무원의 PSM 수준은 다양한 차원의 요인들이 복합적으로 작용하여 결정되며, PSM에 미치는 유의한 영향이 반복적으로 확인되어 온 영향요인은 크게 개인의 인구통계학적(demographic) 특성 및 사회심리적(socio-psychological) 특성, 그리고 조직 차원(organizational)의 특성 등으로 구분할 수 있다(Pandey & Stazyk 2008, Ritz et al. 2016).

인구통계학적 요인에 대한 연구는 주로 입직 전에 경험하는 일반사회화(general socialization)에 초점을 두고, 성별, 연령, 교육수준, 혼인상태, 가족과의 관계, 정치적 성향, 종교활동 등 공무원 개인의 사회적 배경이 PSM에 미치는 영향을 분석한다(예:

Perry 1997, Perry et al. 2008). 인구통계학적 요인은 대부분 연구대상 및 상황의 차이, 방법론적 한계 등으로 인하여 PSM에 대한 일관된 영향력이 확인되고 있지 않으나 (Pandey & Stazyk 2008: 102), 성별, 연령, 교육수준의 경우에는 남성에 비해 여성이 (예: Bright 2005, Dehart-Davis et al. 2006), 연령이 높을수록(예: Houston 2000, Perry 1997), 그리고 교육수준이 높을수록(예: Moynihan & Pandey 2007, Perry 2000) PSM 수준이 높게 나타나 상대적으로 일관된 영향력이 확인되어 왔다.

한편, 사회심리적 요인 및 조직적 요인에 대한 연구는 주로 입직 후에 경험하는 조직 사회화(organizational socialization)²⁾에 초점을 두고, 조직구조, 조직문화, 조직목표, HRM, 레드테이프 등의 조직적 요인(예: Giauque et al. 2013, Moynihan & Pandey 2007, Schott & Pronk 2014)과 이러한 조직생활 속에서 공무원 개인이 경험하게 되는 조직몰입, 직무몰입, 직무만족, 역할스트레스 등의 사회심리적 요인(예: Camilleri & Heijden 2007, Ritz et al. 2016, 김서용 2009)이 PSM에 미치는 영향을 분석한다. 공무원들은 자신을 둘러싼 조직적 환경과 입직 후에 경험한 조직생활을 토대로 주어진 상황에서 요구되는 적절한 행동에 대한 내재적 규범 및 믿음을 형성하게 되는바, 입직 전의 일반사회화 요인뿐만 아니라 입직 후의 조직적 요인 또한 공무원의 PSM에 부분적으로 영향을 미칠 수 있다는 것이 이들 연구의 핵심 주장이다(Moynihan & Pandey 2007: 42).

2) 선행연구의 검토

앞서 살펴본 바와 같이 PSM은 공무원의 개인적 특성(인구통계학적, 사회심리적 특성)과 공공조직이 지닌 조직적 특성이 복합적으로 작용하여 결정됨에도 불구하고, PSM의 영향요인에 관한 대부분의 기존 연구는 개인적 요인의 영향을 분석하는데 치우쳐져 있고, 조직적 요인의 경우 상대적으로 충분한 연구가 이루어지지 못하였다는 점에서 논의의 공백이 존재한다(Pandey & Stazyk 2008: 106). PSM에 대한 조직적 요인의 중요성은 일찍이 Perry(1997)의 연구에서도 제기된 바 있고, 최근 공무원의 PSM을 강

2) 일반사회화(general socialization)는 주로 조직에 입직하기 전부터 작용하고 있는 조직과 관련되지 않은 사회화를 말하고, 조직사회화(organizational socialization) 혹은 직업사회화(occupational socialization)는 입직 후에 조직생활 속에서 경험하는 사회화로서 새로운 조직 또는 직업이 요구하는 역할에 적응하기 위한 개인들의 학습을 의미한다(Chao et al. 1994: 김서용 외 2010, 151p 재인용).

화하고 유지하는 데 있어서 조직이 보다 적극적인 역할을 수행할 필요가 있음에 의견이 모아짐에 따라(Schott & Pronk 2014: 31), PSM에 영향을 미치는 조직적 요인에 보다 많은 관심을 기울일 필요가 있다는 주장이 증가하고 있음에도(예: Brewer 2008, Leisink 2004, Perry & Hondeghem 2008), 여전히 이에 대한 실증연구는 상당히 부족한 상황이다. 조직적 요인에 관한 연구의 부족은 오늘날 PSM 연구의 가장 큰 한계로 지적되고 있는 이론과 현실의 괴리를 가져오는 원인이기도 하다(Ritz et al. 2016: 422). PSM에 대한 개인적 요인, 특히 입직 전의 일반사회화와 관련된 요인의 영향을 강조하는 연구에서는 PSM 수준이 높은 지원자를 채용해야 한다는 처방을 주로 제시하고 있지만(예: Andersen & Kjeldsen 2013, Clerkin & Cogburn 2012, Houston 2006), 채용 시에 지원자의 PSM 수준을 객관적으로 평가한다는 것은 현실적으로 매우 어려운 일인바, 의미 있는 실천적 함의를 도출하기 어렵다(What question). 이보다는 입직 이후의 조직경험을 통해 공무원의 PSM이 강화될 수 있게끔, 조직 차원의 관리방안을 모색하는 것이 보다 효과적이고 현실성 있는 처방일 것이다. 따라서 본 연구는 상대적으로 간과되어 온 PSM의 조직적 요인에 주목하여 기존 연구의 공백을 보완하고, 조직 관리의 차원에서 구성원의 PSM 강화를 위한 처방적 시사점을 도출하여, PSM 이론과 관리적 실무를 연결하는 가교 역할을 하고자 한다.

한편, PSM의 영향요인에 관한 대부분의 기존 연구들은 공무원의 PSM에 어떤 조직적 요인이 유의한 영향을 미치는지 영향의 존부를 확인하는데 주된 초점을 두고 있을 뿐, 그러한 조직적 요인이 ‘왜’, ‘어떻게’ PSM에 영향을 미치는지, 그 기저에 있는 메커니즘에 대해서는 큰 관심을 보이지 않는다(Schott & Pronk 2014: 29). 이에 본 연구는 Alderfer(1969)의 ERG 이론(Existence-Relatedness-Growth theory)을 바탕으로, 조직이 개인의 기본적인 생존욕구, 관계욕구, 성장욕구 충족에 기여할 경우, 공공조직의 일원 혹은 공무원으로서 공무원의 정체성을 강화하여 PSM을 강화시킬 수 있다는 나름의 이론적 논리를 제시하고자 한다. PSM은 타인을 위한 이타적(altruistic) 동기와 공익에 헌신함으로써 자신의 욕구를 충족하기 위한 수단적(instrumental) 동기가 함께 작용하는 복합적 동기(mixed motives)³⁾의 성격을 지님에도(Brewer et al. 2000, Spitzmueller & van Dyne 2013), 오늘날 PSM 연구는 이타적(규범적, 정서적) 동기의

3) Brewer와 Selden(1998: 417)에 따르면 PSM은 공무원으로 하여금 의미 있는 공공서비스를 제공하게끔 만드는 동기들로 구성되며, 이 때 그러한 동기가 무엇인지 여부는 중요하지 않다. Ritz 등(2016: 423)도 PSM을 수단적 동기가 아닌 이타적 동기만으로 이해하는 것은 잘못된 이분법에 바탕한 개념정의이며, PSM은 이타적 동기와 수단적 동기가 혼합되어 발생한다고 주장한 바 있다.

측면에 치중하여 상대적으로 수단적(합리적) 동기의 측면은 간과하는 경향을 보이고 있다(Ritz et al. 2016: 423). 따라서 개인의 기본적인 욕구 충족의 관점에서 조직적 요인과 PSM의 관계에 접근하는 본 연구는 복합적 동기로서 PSM의 성격을 고려하여 보다 균형적인 접근을 취하고자 하였다는 점에서도 기존 연구와 차별성이 인정될 수 있으리라 생각한다.

마지막으로 분석방법과 관련하여, 기존 연구의 경우 PSM에 대한 조직적 요인의 중요성을 강조하는 경우에도 대부분 개인 수준의 단일한 차원에서 분석을 진행하고 있다는 점에서(예: Mostafa et al. 2015, Moynihan & Pandey 2007) 조직적 요인의 영향을 면밀히 분석하는 데 한계가 있다. Perry와 Wise(1990)의 PSM 연구 이후 15년 간 진행된 PSM 관련 연구를 대상으로 메타분석을 실시한 Ritz 등(2016)의 연구에 따르면, 개인 간 차이와 조직 간 차이를 구분하는 다층분석방법(multi-level analysis)을 사용한 연구는 총 737편의 분석대상 중 16편(2.2%)에 불과한 것으로 확인되기도 하였다. 생각건대, PSM에 대한 조직적 요인의 영향을 보다 면밀히 분석하기 위해서는 다층분석방법을 통해 조직에 따라 소속 공무원의 PSM 수준에 유의한 차이가 존재하는지, PSM에 대한 개인적 요인과 조직적 요인의 상대적인 설명력은 어떠한지, 공무원의 PSM에 유의한 영향을 미치는 구체적인 조직적 요인에는 어떤 것들이 있으며, 특히 어떤 요인의 영향력이 두드러지게 나타나는지 등을 살펴볼 필요가 있다. 따라서 본 연구는 다층분석방법을 사용하여 PSM에 대한 조직적 요인의 영향을 보다 심도 있게 이해하고자 한다.

3. 조직사회화와 공공봉사동기: 개인의 욕구체계를 중심으로

조직(organization)은 주어진 상황과 역할 하에서 요구되는 적절한 행동에 대한 구성원의 믿음과 규범을 형성하는 일종의 사회적 제도로서(Moynihan & Pandey 2007: 41), 적절성의 논리(logic of appropriateness)를 통해 공무원의 PSM에 중요한 영향을 미칠 수 있다(Perry 2000: 480). 공무원들은 입직 후 조직으로부터 요구되는 적절한 행동을 학습하고 적응해 나가는 조직사회화 과정을 통해, 조직의 가치와 규범을 내재화(internalization)하고 공직자로서 자신의 정체성을 강화하게 되는바(Perry & Vandenabeele 2008: 61), 이러한 정체성을 바탕으로 공익을 위해 봉사하고자 하는 PSM 또한 강화될 수 있으며, 이 때 조직이 공무원의 PSM 강화를 위해 수행해야 할 역할의 핵심은 공무원의 조직사회화를 촉진하여 공직자로서의 정체성을 강화하는 데 있다.

본 연구에서는 공무원의 조직사회화를 촉진하는 핵심기제로서 개인의 기본적인 욕구(needs)에 주목하고자 한다. Deci와 Ryan(2000)의 자기결정이론(self-determination theory)에 따르면, 개인의 기본적인 심리적 욕구로서 자율욕구(needs for autonomy), 역량욕구(needs for competence), 관계욕구(needs for relatedness) 등이 충족되는 경우 개인의 정체성을 강화하여 이와 연계된 자율적 동기가 강화될 수 있고, 이는 조직이 공무원의 심리적 욕구 충족에 기여함으로써 PSM 수준을 향상시킬 수 있음을 의미한다(Schott & Pronk 2014: 33). 자기결정이론에서는 개인의 동기에 영향을 미치는 욕구의 유형으로 심리적 욕구만을 제시하고 있으나, PSM은 다양한 유형의 동기(예: 합리적 동기, 규범적 동기, 정서적 동기)가 혼재되어 나타나는(Perry & Wise 1990) 복합적 동기로서의 성격을 지니는바, PSM과 관련된 개인의 욕구를 일부 유형에 한정하기 보다는 개인의 기본적인 욕구를 포괄하여 분석하는 것이 보다 적절하리라 생각된다. 이에 본 연구에서는 개인의 기본적인 욕구를 포괄하는 Alderfer(1969)의 ERG 이론(Existence-Relatedness-Growth theory)을 바탕으로, 공무원 개인의 생존욕구, 관계욕구, 성장욕구의 충족에 기여하는 다양한 조직적 요인과 PSM의 관계를 분석하였다.

1) Alderfer의 ERG이론

Alderfer(1969)의 ERG 이론(Existence-Relatedness-Growth theory)은 Maslow(1954)의 욕구계층론(hierarchy of needs)을 포괄·발전시킨 이론으로, 인간이 추구하는 기본적인 욕구를 생존욕구(existence needs), 관계욕구(relatedness needs), 성장욕구(growth needs)의 세 유형으로 구분하고, 이러한 욕구가 인간의 동기를 유발하는 요인으로 작용한다고 설명한다. i) 생존욕구는 인간의 생존을 위한 기본적인 욕구로 의·식·주와 관련된 다양한 형태의 생리적(physiological)·물질적(material) 욕구를 포괄한다(예: 기갈, 보수, 복리후생, 신체적 근무조건 등). ii) 관계욕구는 가족, 이웃, 사회구성원 등을 포함한 타인과의 관계에 있어 나타나는 욕구로, 타인으로부터의 인정과 존경, 애정, 신분보장 등에 관한 내용을 포함한다. iii) 마지막으로, 성장욕구는 개인의 자기계발 및 성취와 관련된 고차원적인 욕구로 자기존중(self-confirmed)과 자기실현(self-actualization)의 욕구 등을 포함한다(Alderfer 1969, Schneider & Alderfer 1973).

조직적 요인은 구성원의 다양한 욕구 충족에 동시다발적으로 영향을 미칠 수 있는바,

각 욕구 계층의 순차적 발현을 가정하는 Maslow(1954)의 욕구계층론보다는 두 가지 이상의 욕구가 동시에 발현될 수 있다고 가정하는 Alderfer(1969)의 ERG 이론이 본 연구의 목적에 보다 부합한다고 판단된다. 이에 본 연구에서는 ERG 이론을 바탕으로 개인의 생존욕구, 관계욕구, 성장욕구 충족과 관련된 다양한 조직적 요인들이 공무원의 PSM에 미치는 영향에 대해 분석하였다.

2) 생존욕구의 충족과 공공봉사동기

생존욕구는 개인의 경제상태, 건강, 안전 등 기본적인 생존과 관련된 욕구 유형으로 다양한 형태의 물질적(material)·생리적(physiological) 욕구를 포함한다(Alderfer 1969, 1972). 조직이 제공하는 보수 수준이 높을수록 구성원의 경제상태에 긍정적인 영향을 미침에 따라 물질적 욕구의 충족에 기여할 수 있고, 쾌적한 근무환경이 제공될수록 구성원이 건강과 신체적 안전을 확보하기에 용이하므로 안전욕구의 충족에 기여할 수 있으며, 높은 수준의 후생복지가 제공될수록 충분한 휴식과 만족도 높은 여가생활을 누릴 수 있는바 구성원의 생리적 욕구 충족에 기여할 수 있다. 따라서 보수, 근무환경, 후생복지 등의 조직적 요인은 구성원의 생존욕구 충족과 밀접한 관련을 지니고, 조직이 높은 수준의 보수, 근무환경, 후생복지를 제공함으로써 자신의 생존욕구 충족에 기여하고 있다고 인식할 경우, 구성원들은 조직의 일원 혹은 공무원으로서 자신의 정체성을 내재화하여 자발적인 동기부여가 촉진될 수 있으며(Schott & Pronk 2014: 33), 이는 공무원의 PSM을 향상시키는 요인으로 작용할 것이다(예: Camilleri 2007). 반면, 조직이 제공하는 보수나 후생복지 등의 외재적 보상이 구성원의 자율성을 침해하는 일종의 통제로 인식될 경우, 오히려 구성원의 내재적 동기를 구축하여(crowding-out effect) PSM에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 주장도 존재한다(예: Deci et al. 1999, Frey & Jegen 2001, Weibel et al. 2007).

생각건대, 조직이 제공하는 보수, 근무환경, 후생복지 등은 구성원의 PSM에 긍정적인 영향과 부정적인 영향 모두 미칠 수 있으나, 각종 상여금과 수당을 합한 경우에도 민간부문에 비해 공공부문의 보수 수준이 상대적으로 낮다는 점⁴⁾을 고려할 때, 이를 자율성에 대한 통제로 인식하여 동기가 구축되는 효과보다는 자신의 생존욕구 충족에 대한

4) 윤창수, “대한민국 공무원 리포트-연봉 5892만원 42세 7급, 나는 대한민국 공무원이다”, 서울신문, 2017년 2월 6일자, 33면(http://go.seoul.co.kr/news/newsView.php?id=20170206033004&wlog_tag3=naver, 2017.8.16. 검색).

조직의 기여로 인식하여 동기가 강화되는 효과가 더 크게 나타나리라 예상된다. 생존욕구의 경우 세 가지 욕구 유형 중 가장 구체성이 높고, 충족되지 못할 경우 인간의 기본적인 생존에 위협이 되는바(김미혜 외 2014: 860), 조직이 구성원의 생존욕구 충족에 기여할 경우 구성원이 이를 체감하는 수준 또한 상당히 높을 것이란 점 또한 동기의 구축보다 강화의 효과가 더 크게 나타나리라는 예상을 지지한다. 이에 본 연구에서는 구성원의 생존욕구 충족에 기여하는 보수, 근무환경, 후생복지 등의 조직적 요인이 구성원의 PSM 수준에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상하여, 다음과 같이 <가설 1>을 설정하였다.

가설 1-1. 조직이 제공하는 보수가 적절할수록 공무원의 공공봉사동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 조직이 제공하는 근무환경 수준이 우수할수록 공무원의 공공봉사동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 조직이 제공하는 후생복지 수준이 우수할수록 공무원의 공공봉사동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) 관계욕구의 충족과 공공봉사동기

관계욕구는 가족, 이웃, 사회구성원 등을 포함한 타인과의 관계로부터 발생하는 욕구로서, 자신의 생각과 감정을 다른 사람들과 공유하거나 상호의존적인 과정을 통해 충족된다(Alderfer 1969: 146). 따라서 조직 내부의 통합과 연대에 초점을 두고, 구성원에 대한 높은 관심과 배려를 바탕으로 협력, 팀워크, 신뢰, 참여 등의 가치를 중시하는 합의 문화(Quinn & Kimberly 1984, Quinn & McGrath 1985)가 강한 조직의 경우, 조직 내에 축적된 협력의 경험이나 팀 지향적 분위기가 조직구성원들 사이의 거리감을 축소하고 유대감을 강화하여 구성원의 관계욕구 충족에 기여할 것으로 예상된다. 한편, 소통이 원활한 조직일수록 구성원들은 자신의 생각이나 감정을 다른 조직구성원과 공유할 수 있는 기회를 보다 많이 부여 받게 되고, 이 과정에서 조직의 미션이나 가치에 대한 공통의 이해를 형성하게 되는바(Maslach et al. 2001, Ostroff & Kozlowski 1992), 조직 내 소통 또한 구성원의 관계욕구 충족에 기여할 것으로 예상된다.

이렇듯 합의문화와 조직 내 소통을 통해 구성원의 관계욕구가 충족될 경우, 이는 구성원의 조직사회화를 촉진하여(Dilulio 1994, Mintzberg 1983, Paarlberg et al. 2008) 조직 일원으로서의 정체성(organizational identification)을 강화시킬 수 있고, 이는 자

신이 조직 내에서 담당하는 역할에 보다 높은 가치를 부여하게 만든다(Brehm & Gates 1997, Maynard-Moody & Musheno 2003, Schott & Pronk 2014). 따라서 공무원의 경우에는 조직의 합의문화와 원활한 소통을 통해 관계욕구가 충족되고 조직사회화가 촉진될 경우, 정부조직의 일원으로서 정체성을 강화하고, 강화된 정체성을 바탕으로 공익에 대한 기여나 사회에 대한 봉사와 같은 공직자로서 자신의 역할에 보다 높은 가치를 부여하게 됨에 따라, 자신의 정체성과 연계된 내재적 동기부여가 촉진되어 PSM이 강화될 수 있으리라 예상된다.

구성원의 관계욕구 충족과 관련된 합의문화나 조직 내 소통이 PSM의 향상에 기여하는 효과는 선행연구를 통해 반복적으로 확인되어 오기도 하였다(예: Paarlberg et al. 2008, Rothwell & Baldwin 2007, Schott & Pronk 2014). Schott과 Pronk(2014)는 조직의 팀워크가 관계욕구의 완전매개를 통해 구성원의 PSM에 유의한 정(+)의 영향을 미침을 확인하였고, 미국의 경찰공무원을 대상으로 한 Rothwell과 Baldwin(2007)의 연구에서도 팀 지향적인 분위기가 조직구성원의 조직 내 비윤리적 행동에 대한 고발의 지 및 윤리적 가치를 구현하고자 하는 의지를 강화하는 것으로 나타났으며, Paarlberg 등(2008: 277)은 구성원들의 사회적 대인관계 기술(social interpersonal skill) 및 팀 형성 기술(team building skill) 등을 향상시킬 수 있는 교육을 제공함으로써 구성원의 PSM을 강화시킬 수 있는 조직적 환경을 조성하기 위한 노력이 필요하다고 제안하기도 하였다. 이상의 논의를 종합할 때, 조직구성원의 관계욕구 충족에 기여하는 합의문화 및 조직 내 소통은 구성원의 PSM 수준에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상되는바, 본 연구는 다음과 같이 <가설 2>을 설정하였다.

가설 2-1. 조직의 합의문화가 강할수록 공무원의 공공봉사동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 조직 내 소통이 원활할수록 공무원의 공공봉사동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4) 성장욕구의 충족과 공공봉사동기

성장욕구는 개인의 잠재적인 성장 및 성취와 관련된 고차원적인 욕구로서, 자기존중과 자기실현 등의 욕구를 포함한다(Alderfer 1969, Schneider & Alderfer 1973). 이러한 성장욕구의 충족은 조직구성원에게 제공되는 일종의 내재적 보상인바, 구성원의 PSM 향상에 기여할 수 있다. 특히 공공부문 종사자의 경우, 민간부문 종사자에 비해 외재적 보상보다 내재적 보상에 보다 높은 가치를 부여한다는 다수의 선행연구 결과를 고

려할 때(예: Rainey 1982, Wittmer 1991), 공무원의 성장욕구 충족에 기여하는 다양한 조직적 요인들이 공무원의 PSM 수준을 향상시키는 효과는 더욱 크게 나타날 수 있으리라 생각된다. 이에 본 연구에서는 공무원의 성장욕구와 밀접한 관련을 지니는 직무자율성, 혁신문화 등의 요인과 PSM의 관계를 살펴보고자 한다.

우선, 직무수행은 조직구성원이 자신의 역량을 발휘하여 성취를 경험하고 성장할 수 있는 가장 중심적인 활동인바, 자신의 직무와 관련하여 충분한 재량을 가지고 직무의 수행방식이나 시기, 순서 등을 통제·결정할 수 있을 때(Jex & Britt 2014: 322), 즉 직무자율성이 높을수록 조직구성원의 성장욕구가 충족될 수 있는 보다 많은 기회가 주어질 수 있을 것이다. 더불어 높은 직무자율성이 부여될 경우, 이는 구성원의 능력에 대한 조직의 인정과 신뢰, 존중의 표현으로 인식되어 조직구성원의 자기효능감 강화로 이어질 수 있다는 점(Gong et al. 2010, Mostafa et al. 2015)에서도 직무자율성은 구성원의 성장욕구 충족에 기여할 수 있고, 이는 구성원의 PSM을 강화하는 요인으로 작용하리라 예상된다. 이러한 예상은 윤리적 행동을 촉진하기 위해서는 충분한 재량이 부여될 필요가 있다는 Thompson(2006)의 주장이나, PSM의 강화를 위해서는 공무원에게 충분한 재량을 부여하여 자신의 결정이 공익에 어떻게 영향을 미치는지 인식할 수 있게끔 해야 한다는 Moynihan(2008)의 주장과도 부합하고, Camilleri(2007)는 직무자율성이 공무원의 PSM에 미치는 긍정적인 영향을 실증적으로 확인하기도 하였다.

다음으로, 변화하는 환경에 적응하기 위한 조직의 혁신, 성장, 신축성, 창의성, 도전성 등의 가치를 중시하는 혁신문화(Quinn & Kimberly 1984, Quinn & McGrath 1985) 또한 조직구성원이 조직의 일원으로서 조직의 혁신과 성장을 함께하는 과정을 통해 자신이 공익 구현에 있어서 중요한 역할을 하고 있음을 인식할 수 있도록 하여 성장욕구의 충족에 기여하는바, 구성원의 PSM을 강화하는 요인으로 작용하리라 예상된다. 조직의 혁신지향이 공무원의 PSM에 미치는 긍정적인 영향은 미국의 연방정부를 대상으로 한 Naff와 Crum(1999)의 연구와 주정부를 대상으로 한 Moynihan과 Pandey(2007)의 연구에서도 확인된 바 있다. 공무원들은 조직이 혁신을 위해 적극적인 노력을 경주하고 있다고 인식할수록, 가치 있는 공공서비스를 제공하고자 하는 자신의 소망을 실현하는 데 있어서 장애가 되는 요인들이 줄어든다고 느끼기 때문에 더 높은 수준의 PSM이 형성된다는 것이 그들의 주장이다. 이상의 논의를 종합할 때, 조직구성원의 성장욕구 충족에 기여하는 직무자율성 및 혁신문화는 구성원의 PSM 수준에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상되는바, 본 연구는 다음과 같이 <가설 3>을 설정하였다.

가설 3-1. 조직의 직무자율성 수준이 높을수록 공무원의 공공봉사동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

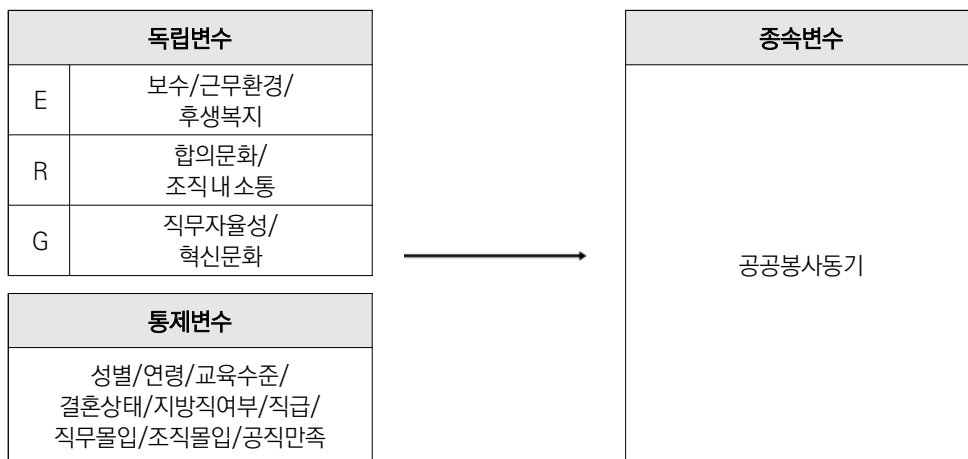
가설 3-2. 조직의 혁신문화가 강할수록 공무원의 공공봉사동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Ⅲ. 연구설계

1. 연구모형

본 연구의 목적은 Alderfer(1969)의 ERG 이론을 바탕으로 공무원 개인의 생존, 관계, 성장욕구의 충족과 관련된 다양한 조직적 요인이 PSM에 미치는 영향을 확인함으로써, 그간 상대적으로 소홀히 다뤄져 왔던 PSM의 조직적 요인에 대한 논의의 공백을 보완하고, 조직관리의 차원에서 공무원의 PSM 향상에 기여할 수 있는 처방적 시사점을 도출하는 데 있다. 연구의 분석틀은 <그림 1>과 같다. PSM을 종속변수로, 생존욕구의 충족과 관련된 보수, 근무환경, 후생복지, 관계욕구의 충족과 관련된 합의문화, 조직 내 소통, 성장욕구의 충족과 관련된 직무자율성, 혁신문화 등의 조직적 요인을 독립변수로 하는 연구모형을 설계하였고, 인구통계학적 요인(성별, 연령, 교육수준, 결혼상태, 지방직 여부, 직급)과 사회심리적 요인(직무몰입, 조직몰입, 공직만족) 등의 개인적 요인을 통제변수로 포함하였다.

<그림 1> 연구모형



2. 연구설계

1) 자료수집 및 응답자의 특성

본 연구는 2015년, 2016년 「공직생활에 대한 인식조사」를 이용하여 분석을 진행하였다. 공직생활에 대한 인식조사는 한국행정연구원 사회조사센터에서 정부의 효과적인 인적자원관리를 위한 토대를 마련하고자 2011년부터 실시해오고 있는 시계열 표본조사로, 전국에 근무하는 국가직·지방직 공무원을 표집대상으로 한다. 2015년과 2016년 조사 모두 소속기관, 직급, 성별 등을 층화기준으로 하는 다단계층화추출법을 통해 표본이 추출되었고, 2015년 조사의 경우 43개 중앙부처 및 17개 광역자치단체 소속 공무원 2,000명(중앙 1,000명/지방 1,000명), 2016년 조사의 경우 42개 중앙부처 및 17개 광역자치단체 소속 공무원 2,070명(중앙 1,340명/지방 730명)의 유효표본이 확보되었으며, 본 연구의 분석은 결측이 존재하는 78명을 제외한 총 3,992명의 표본을 대상으로 이루어졌다. 응답자의 인구통계학적 특성은 <표 1>에 제시된 바와 같다.

〈표 1〉 응답자의 인구통계학적 특성

변수	구분	빈도(명)	비율(%)	변수	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	2,506	62.78	혼인 상태	기혼	2,991	74.92
	여성	1,486	37.22		미혼/사별/이혼	1,001	25.08
연령	20대 이하	307	7.69	교육 수준	대졸 미만	395	9.89
	30대	1,484	37.17		대졸	2,864	71.74
	40대	1,451	36.35		대학원 이상	733	18.36
	50대 이상	750	18.79	소속	지방직	1,691	42.36
직급	3급 이상	38	0.95		국가직	2,301	57.64
	4급	343	8.59	채용 유형	공개경쟁채용	3,192	79.96
	5급	875	21.92		경력경쟁채용	663	16.61
	6급	987	24.72		기타	137	3.43
	7급	1,003	25.13	N=3,992			
	8급	531	13.30				
	9급	215	5.39				

2) 변수의 측정⁵⁾

(1) 종속변수

본 연구에서는 공공봉사동기를 Perry와 Wise(1990: 368)가 제시한 개념적 정의에 따라 “주로 공공기관이나 공공조직에 고유하게 내재되어 있는 동기에 부응하려는 개인의 경향”으로 보고, Perry(1996)가 제시한 PSM의 네 가지 하위차원⁶⁾ 중 정책결정에 대한 호감도(attraction to public policy making: APM)를 제외한 공익몰입(commitment to public interest), 동정심(compassion), 자기희생(self-sacrifice) 등의 세 차원으로 구성된 6개 문항을 사용하여 측정하였다. APM의 경우, 공공정책결정에 대한 관심이나 호감보다는 정치인에 대한 만족수준과 밀접한 관련을 지니는바, PSM을 구성하는 다른 하위차원들과 개념적 관련성이 떨어지고(Perry et al. 2008: 450), 확인적 요인분석 결과, 통계적으로도 다른 하위차원들과 낮은 관련성을 보이는 것으로 확인되어 왔다는 점에서(예: Coursey & Pandey 2007, Perry 1996), 최근에는 APM을 제외한 공익몰입, 동정심, 자기희생의 세 가지 차원으로 PSM을 측정하는 연구들이 증가하고 있다(예: Perry et al. 2008, 김서용 외 2010, 조태준·윤수재 2008). 이에 본 연구 또한 APM을 제외한 나머지 세 차원으로 구성된 PSM 측정문항을 사용하였으며, 모든 응답은 5점 척도로 구성하였다.

(2) 독립변수

본 연구에서는 PSM에 영향을 미치는 조직적 요인을 공무원 개인의 생존욕구, 관계욕구, 성장욕구의 충족과 관련된 세 가지 유형으로 구분하여 독립변수로 설정하였다. 우선, 생존욕구의 충족과 관련된 조직적 요인으로는 “근로의 대가로 받는 금전적 보상(최순영 2009: 211)”으로서 보수, “조직구성원이 직면하는 물리적 작업환경(Peters et al 1988, 박노운·설현도 2011)”으로서 근무환경, “실질적으로 금전적 보상과 유사한 성

5) 확인적 요인분석 결과, 후생복지(AVE=.333)를 제외한 모든 변수에서 수용 가능한 수준의 수렴타당도 및 신뢰도 수준(Cronbach's α .70 이상)을 확보하고 있는 것으로 확인되었고, 모든 변수의 AVE 값이 다른 변수와의 상관계수 제곱값 보다 크게 나타났는바, 변별타당도 또한 확보하고 있는 것으로 나타났다. 구체적인 측정문항 및 확인적 요인분석 결과는 <부록 1>에 제시하였다.

6) 초기에 구성된 PSM의 6개 하위차원 중 시민의무, 사회정의, 공익몰입 등 규범적 동기를 구성하는 하위차원들 간 차별성이 없음을 확인한 Perry(1996)의 연구 이후, PSM은 정책결정에 대한 호감도, 공익몰입, 동정심, 자기희생 등의 네 가지 하위차원으로 구성되기 시작하였다(김서용 외 2010: 159).

격을 지니는 각종 복지·보험·지원제도 등을 포괄하는 간접적 보상(박경호 2000: 3)”으로서 후생복지 등을 포함하였다. 보수는 보수 수준의 적정성을 묻는 2개 문항(Lafollette & Sims 1975, 최순영 2009)으로, 근무환경은 점유면적, 사무환경, 휴식공간 등에 대한 만족도를 묻는 3개 문항으로(Hackman & Oldham 1975, Herzberg 1966), 후생복지는 공무원 후생복지제도 및 휴가사용에 대한 만족도를 묻는 3개 문항(Lafollette & Sims 1975, 이선우 1997)으로 측정하였다.

다음으로, 관계육구의 충족과 관련된 조직적 요인으로는 합의문화와 조직 내 소통을 포함하였다. 합의문화란 “조직 내부의 통합과 연대, 조직구성원 개인에 대한 배려와 관심 등 조직 내 인간관계에 중점을 두고 협력, 신뢰, 참여, 팀워크 등의 가치를 중시하는 조직문화(Quinn & Kimberly 1984, Quinn & McGrath 1985)”를 말하며, 조직이 협력, 신뢰, 참여, 팀워크, 조직사기 등을 중시하는 정도를 묻는 2개 문항(Cameron & Quinn 1999, Quinn & McGrath 1985)으로 측정하였다. 조직 내 소통은 “조직구성원 간 정보, 의견, 감정 등의 공유가 이루어지는 상호 교류활동으로서 조직 내 공감대 형성을 위한 제반 소통활동(Lewis 1987, 박재현 1996)”을 말하고, 조직 내 수직적·수평적 의사소통이 원활한 정도를 묻는 2개 문항(Garmett et al 2008)으로 측정하였다.

마지막으로, 성장육구의 충족과 관련된 조직적 요인으로는 직무자율성과 혁신문화를 포함하였다. 직무자율성은 “직무의 수행방식과 절차, 시기 등의 결정과 관련하여 개인에게 주어지는 자유와 재량, 독립성(Hackman & Oldham 1975, 유동희·신유형 2014)”을 의미하며, 본 연구에서는 직무의 내용, 방식, 속도, 우선순위 등의 결정에 있어서 부여되는 권한의 정도를 묻는 4개 문항(Morgeson & Humphrey 2006)을 사용하여 직무자율성을 측정하였다. 혁신문화는 “외부환경의 변화에 적극적으로 적응하기 위한 조직의 혁신, 성장, 신축성, 도전성 등의 가치를 중시하는 조직문화(Quinn & Kimberly 1984, Quinn & McGrath 1985)”를 말하며, 조직이 혁신과 도전, 조직구성원의 성장과 직관 등을 중시하는 정도를 묻는 2개 문항(Cameron & Quinn 1999, Quinn & McGrath 1985)으로 측정하였다. 모든 독립변수의 측정문항은 5점 척도로 구성되었다.

본 연구의 독립변수인 조직적 요인(예: 보수, 근무환경, 후생복지, 합의문화, 조직 내 소통, 직무자율성, 혁신문화)은 모두 개인수준(level 1)에서 측정되었는데, 이를 조직수준(level 2)으로 병합(aggregated)하여 조직별 평균을 분석에 사용하였다. 개인수준에서 측정된 변수를 조직수준의 변수로 병합하는 것이 타당한지 확인하기 위해 ICC₍₁₎, ICC

(2), r_{wg} 값을 계산한 결과, 보수(.03)⁷⁾를 제외한 모든 변수의 $ICC_{(1)}$ 값이 .05 이상으로 나타나 각 변수의 집단 간 차별성이 존재하는 것으로 확인되었고(.05~.08), $ICC_{(2)}$ 값도 모든 변수에서 .60 이상으로 나타나(.684~.859) 조직별 평균의 신뢰도 또한 확보하고 있으며, 마지막으로 각 변수별 평균 r_{wg} 값도 직무자율성(.652)을 제외한 모든 변수에서 .70 이상으로 나타나(.739~.859) 각 변수에 대한 집단 내 응답자의 일치도 또한 양호한 수준인 것으로 확인되었다. 따라서 본 연구의 변수 병합은 타당성을 확보하고 있는 것으로 판단된다.⁸⁾

(3) 통제변수

본 연구에서는 선행연구를 통해 공무원의 PSM에 미치는 유의한 영향이 확인되어 온 성별, 연령, 교육수준, 결혼상태, 지방직 여부, 직급 등의 인구통계학적 특성(예: Camilleri 2007, Moynihan & Pandey 2007, Perry 2000)과 직무몰입, 조직몰입, 공직만족 등의 사회심리적 특성(예: Ritz et al. 2016, 김서용 2009)을 통제하였다. 인구통계학적 특성의 경우, 성별(1=남성, 0=여성), 교육수준(대졸 미만, 대졸, 대학원 이상), 결혼상태(1=기혼, 0=미혼/사별/이혼), 지방직 여부(1=지방직, 0=국가직) 등은 더미변수로 측정하였으며, 연령은 만 나이로, 직급은 현재 직급으로 측정하였다. 사회심리적 특성의 경우, “자신과 직무를 동일시하는 정도나 자신의 생활에서 일이 차지하는 중요도(Lodahl & Kejner 1965)”를 뜻하는 직무몰입은 직무에 부여하는 가치나 중요성의 정도를 묻는 4개 문항(Dubin 1956, Lodahl & Kejner 1956)으로 측정하였고, “조직구성원이 조직에 대해 가지는 일체감과 소속감 등의 정서적 애착(Porter et al. 1974)”으로서 조직몰입은 조직에 대한 소속감, 조직의 목표 및 가치 공유의 정도 등을 묻는 5개 문항(Porter & Steers 1973, Kanungo 1982)으로 측정하였으며, “공무원이 자신의 직업에 대해 가지는 만족과 애착(Warr et al 1979, Wollack et al 1971)”으로서 공직만족은 공직에 대한 사회적 평가, 공직의 안정성 및 장래성 등에 대한 만족도를 묻는 4개 문항을

7) 보수의 $ICC_{(1)}$ 값이 .03으로 다소 낮게 나타난 것은 보수지급과 관련하여 개별 조직 간 큰 차별성이 존재하기 어려운 공공조직의 특성에 기인한 것으로 해석된다.

8) 일반적으로 $ICC_{(1)}$ 값은 .05 이상(Bliese 2000), $ICC_{(2)}$ 값은 .60 이상(Glick 1985), r_{wg} 값은 .70 이상(James et al. 1984)이면 개인수준에서 측정된 변수를 조직수준으로 병합하는 것이 적절하다고 간주된다. 본 연구의 경우 몇몇 변수들이 수용 기준에 미치지 못하는 것으로 확인되었으나, 전반적으로 높은 $ICC_{(1)}$, $ICC_{(2)}$, r_{wg} 수준을 확보하고 있는바, 변수 병합의 타당성이 인정된다고 판단할 수 있다.

사용하여 측정하였다. 모든 응답은 5점 척도로 구성하였다.

3) 분석방법

본 연구는 조직적 특성이 공무원 개인의 PSM에 미치는 영향을 분석하기 위해 다층 분석(hierarchical linear model: HLM)을 실시하였다. 본 연구에서처럼 조직구성원(1 수준: 개인)이 조직(2수준: 집단)에 소속되어 있는 위계적 구조의 자료를 분석하는 경우, 동일한 조직에 소속된 구성원들 사이에는 상호의존성이 존재하므로, 이를 고려하지 않는 개인수준의 단층분석은 통상최소자승회귀모형(Ordinary Least Squares: OLS)의 상호독립성 가정을 충족하지 못하여 추정에 편향(bias)이 발생하고(Kreft & Leeuw 1998), 개인수준의 정보를 집계화하여 집단수준의 단층분석을 실시하는 경우 또한 생태학적 오류(ecological fallacy)를 야기한다는 점에서 한계가 있다(Jones 1993). 따라서 본 연구에서는 위계적 구조를 지닌 자료의 특성을 반영하여, 공무원 개인을 1수준으로, 조직을 2수준으로 하는 다층모형을 추정하여, 조직적 특성이 공무원 개인의 PSM 수준에 미치는 영향을 분석하였다. 본 연구의 주된 초점은 공무원의 PSM에 대한 조직적 요인의 영향을 확인하는데 있는바, 연속변수의 경우 전체평균 중심화(grand-mean centering)하여 분석에 사용하였다.⁹⁾

우선, 무선효과 일원변량분석모형(One-Way ANOVA: base model)을 추정하여 공무원의 PSM 수준이 조직에 따라 유의한 차이를 보이는지 확인하고, 이러한 조직 간 차이의 원인을 설명하기 위해 절편의 무선효과(random effects)를 고려하는 공변량분석 모형(regression with means-as-outcomes)¹⁰⁾을 추정하여 어떠한 조직적 특성이 공무원의 PSM에 유의한 영향을 미치는지 살펴보았다. 분석은 PSM에 영향을 미치는 개인 수준의 변인(인구통계학적 특성, 사회심리적 특성)과 조직수준의 변인(생존욕구관련, 관계욕구관련, 성장욕구관련 조직적 특성)을 순차적으로 추가하여 공무원의 PSM에 미

9) 집단평균 중심화(group mean centering)는 집단 간 분산을 제거하고 순수한 집단 내 수준의 추정치를 제공하므로 1수준 변수의 효과 분석이 연구의 주된 목적인 경우 주로 활용되는 반면, 전체평균 중심화(grand mean centering)는 1수준 변수를 통제변수로 처리하고 2수준 변수의 효과 분석이 연구의 주된 목적인 경우에 주로 활용된다(Enders & Tofghi 2007, 홍세희 2011).

10) 개인수준의 요인 중 입직 후의 조직사회화 과정과 관련된 사회심리적 특성(직무몰입, 조직몰입, 공직만족)의 경우, 조직에 따라 그 영향력이 다르게 나타날 가능성도 존재하므로 무선효과 회귀계수 무조건 모형(unconditional random coefficient model)을 추가적으로 추정·분석한 결과, 사회심리적 특성 변수들의 기울기가 모두 조직에 따라 유의한 차이를 보이지 않는 것으로 나타났는바, 본 연구에서는 절편의 무선효과만을 고려하는 공변량분석모형을 연구모형으로 설정하였다.

치는 개인적·조직적 요인들의 영향력을 단계적으로 확인하는 방식으로 이루어졌으며, 모든 분석은 STATA 14.2 프로그램을 사용하여 이루어졌다.

• 기초모형: 무선효과 일원변량분석모형

$$1\text{수준 모형: } Y_{ij} = \beta_{0j} + e_{ij}, \quad e_{ij} \sim N(0, \sigma^2)$$

$$2\text{수준 모형: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}, \quad u_{0j} \sim N(0, \tau_{00})$$

• 연구모형: 공변량분석모형(임의절편모형)

1수준 모형:

$$Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}X_{1,ij} + \beta_{2j}(X_{2,ij} - X_{2,..}) + \beta_{31j}X_{31,ij} + \beta_{32j}X_{32,ij} + \beta_{4j}X_{4,ij} + \beta_{5j}X_{5,ij} + \beta_{6j}(X_{6,ij} - X_{6,..}) + \beta_{7j}(X_{7,ij} - X_{7,..}) + \beta_{8j}(X_{8,ij} - X_{8,..}) + \beta_{9j}(X_{9,ij} - X_{9,..}) + e_{ij}, \\ e_{ij} \sim N(0, \sigma_e^2)$$

2수준 모형:

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(\bar{W}_{1,j} - \bar{W}_{1,..}) + \gamma_{02}(\bar{W}_{2,j} - \bar{W}_{2,..}) + \gamma_{03}(\bar{W}_{3,j} - \bar{W}_{3,..}) + \gamma_{04}(\bar{W}_{4,j} - \bar{W}_{4,..}) + \gamma_{05}(\bar{W}_{5,j} - \bar{W}_{5,..}) + \gamma_{06}(\bar{W}_{6,j} - \bar{W}_{6,..}) + \gamma_{07}(\bar{W}_{7,j} - \bar{W}_{7,..}) + u_{0j},$$

$$u_{0j} \sim N(0, \tau_{00})$$

$$\beta_{qj} = \gamma_{q0}, \quad \text{for } q = 1 \dots 9$$

- Y_{ij} : j번째 집단 i번째 구성원의 PSM 값
- X_1 =성별, X_2 =연령, X_{3_1} =교육수준(대졸), X_{3_2} =교육수준(대학원 이상),
 X_4 =결혼상태, X_5 =지방직, X_6 =직급, X_7 =직무몰입, X_8 =조직몰입, X_9 =공직만족
- W_1 =보수, W_2 =근무환경, W_3 =후생복지, W_4 =합의문화, W_5 =조직내 소통,
 W_6 =직무자율성, W_7 =혁신문화
- β_{0j} : j번째 집단의 PSM 값 평균
- e_{ij} : PSM의 집단 내 변량(σ^2)
- γ_{00} : 모집단 전체의 PSM 값 평균
- u_{0j} : PSM의 집단 간 변량(γ_{00})

IV. 연구결과

1. 기술통계 및 상관관계 분석

본 연구의 종속변수인 PSM은 5점 만점에 평균 3.79점(SD=.524)으로 보통 이상의 수준이었고, 독립변수로 포함된 조직수준(level2)의 변수의 경우 생존육구의 충족과 관련된 보수, 근무환경, 후생복지 등은 모두 평균 3점을 하회하여 보통 이하의 수준으로 나타난 반면, 관계육구 및 성장육구의 충족과 관련된 합의문화, 조직 내 소통, 직무자율성, 혁신문화 등은 모두 평균 3점을 상회하여 보통 이상의 수준을 보이는 것으로 나타났다. 그 밖의 통제변수로 포함된 개인수준(level1) 변수들의 기술통계량은 <표 2>에 제시된 바와 같다.

〈표 2〉 기술통계분석

	변수	N	평균	표준편차	최대	최소
종속	공공봉사동기	3,992	3.79	.524	1	5
통제	1수준(level1)					
	성별	3,992	0.63	.483	0	1
	연령	3,992	41.06	8.382	20	60
	교육(대졸미만)	3,992	0.10	.299	0	1
	교육(대졸)	3,992	0.72	.450	0	1
	교육(대학원이상)	3,992	0.18	.387	0	1
	결혼상태	3,992	0.75	.434	0	1
	지방직	3,992	0.42	.494	0	1
	직급	3,992	6.26	1.361	2	9
	직무몰입	3,992	3.21	.713	1	5
	조직몰입	3,992	3.44	.702	1	5
	공직만족	3,992	3.34	.687	1	5
독립	2수준(level2)					
	보수	119	2.64	.193	2.07	3.07
	근무환경	119	2.88	.291	2.03	3.55
	후생복지	119	2.79	.204	2.13	3.21
	합의문화	119	3.45	.205	2.80	3.95
	조직 내 소통	119	3.38	.198	2.68	3.95
	직무자율성	119	3.37	.176	2.93	3.82
	혁신문화	119	3.45	.225	2.72	4.00

한편, 주요 변수 간 상관관계를 살펴보면,¹¹⁾ 종속변수인 PSM은 개인수준의 변수 중 남성($r=.07$), 연령($r=.16$), 교육수준($r=.09$), 기혼($r=.10$), 지방직($r=.06$), 직무몰입

11) 각 변수 간 상관관계는 <부록 2>에 제시하였다.

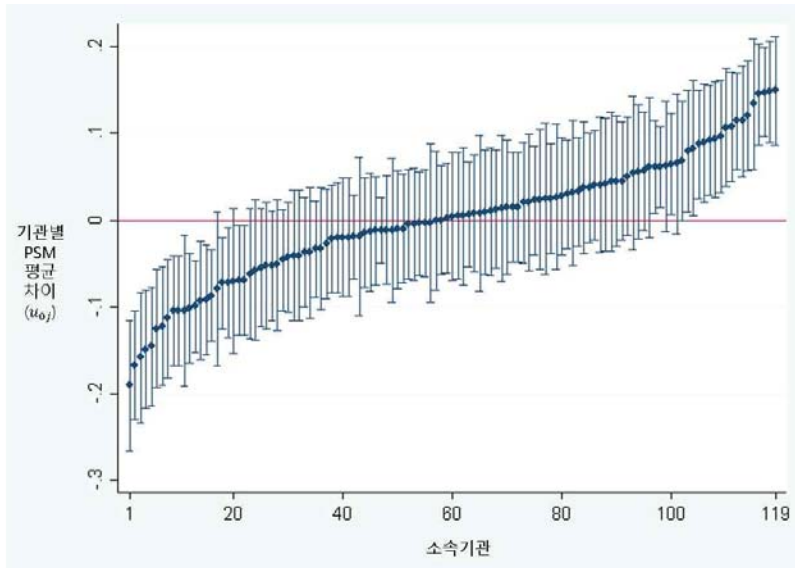
($r=.32$), 조직몰입($r=.44$), 공직만족($r=.27$) 등의 변수와는 정(+)의 상관, 직급($r=-.11$)과는 부(-)의 상관을 보였고, 보수($r=.10$), 근무환경($r=.07$), 후생복지($r=.07$), 합의문화($r=.15$), 조직 내 소통($r=.15$), 직무자율성($r=.13$), 혁신문화($r=.15$) 등의 모든 조직수준 변수와 정(+)의 상관을 지니는 것으로 나타났다($p<.05$). 주요 변수들 간 상관계수의 절댓값은 .00~.66의 분포를 보이고, 각 설명변수들의 분산팽창지수(variance inflation factor: VIF)는 1.09~4.37, 전체 설명변수들의 평균 VIF는 2.01로 나타났는데, 변수들 간의 다중공선성(multicollinearity)은 크게 문제되지 않는 것으로 확인되었고, 각 변수들의 왜도(0.02~1.15) 및 첨도(1.10~3.57)의 절댓값이 각각 3과 10을 넘지 않으므로 분포의 정규성 조건 또한 충족하는 것으로 확인되었다(Kline 2011).

2. 다층모형 분석

1) 기초모형 분석

무선효과 일원변량분석모형(One-Way ANOVA: model 1)의 분석결과, 조직 간 PSM 평균에 통계적으로 유의한 차이가 존재하는 것으로 나타났고($p<.001$), 분석에 사용된 119개 조직별로 소속 공무원의 PSM 평균을 서열화하여 나타내면 <그림 2>와 같다. 이는 동일 조직에 소속된 공무원들의 PSM 수준이 유사하게 나타나는 군집효과(cluster effect)가 존재함을 보여주는 결과이며, 조직수준(level 2)의 변인이 공무원 개인의 PSM(level 1)에 미치는 영향력을 고려한 다층분석이 필요함을 시사한다. 한편, PSM의 개인 간 분산(σ_e^2)은 .265, 조직 간 분산(γ_{00})은 .010으로, PSM의 총분산 중 조직 간 차이로 설명되는 분산의 비율(intraclass correlation: ICC)은 약 3.6%로 다소 낮게 나타났으나, 일반적으로 횡단자료를 사용한 다층분석의 경우 조직효과의 비중이 5% 안팎으로 낮게 나타남을 고려할 때(문영주 2013: 15), 이는 다층분석의 필요성이 인정될 수 있는 수준이라고 판단된다. 따라서 본 연구에서는 이러한 PSM의 조직 간 차이의 원인을 설명하기 위해 절편의 무선효과를 고려한 임의절편모형(random intercept model)을 추정하여 구체적으로 어떠한 조직적 특성이 공무원의 PSM에 유의한 영향을 미치는지 분석하였다.

〈그림 2〉 조직별 공공봉사동기 평균차이



2) 연구모형: 임의절편모형 분석

다양한 개인수준 및 조직수준의 변수들이 공무원의 PSM에 미치는 영향을 보다 체계적으로 분석하기 위하여, 기본모형(model 1)에 인구통계학적 특성 및 사회심리적 특성 등의 개인수준 변수를 추가하고(model 2), 이에 생존욕구의 충족과 관련된 조직적 특성(model 3), 관계욕구의 충족과 관련된 조직적 특성(model 4), 성장욕구의 충족과 관련된 조직적 특성(model 5)이 추가된 모형을 각각 추정하여, 세 가지 욕구유형과 관련된 조직요인들이 조직 간 PSM의 차이를 어느 정도 설명하는지 비교분석하였다(표 3).

(1) 개인수준 요인(level 1)의 영향

인구통계학적 특성(성별, 연령, 교육수준, 결혼상태, 지방직 여부, 직급)과 사회심리적 특성(직무몰입, 조직몰입, 공직만족) 등의 개인수준 변수가 투입된 model 2의 경우, 기초모형에 비해 모형적합도가 통계적으로 유의하게 향상되었고($\Delta\text{Deviance} = -936.667$, $\Delta\text{df} = 10$, $p = .000$), 조직 내 변량이 .2651에서 .2116으로 감소하여 동일 조직 내 PSM 차이의 약 20.18%가 개인수준 변수에 의해 설명되는 것으로 나타났다. 구체적으로 어떠한 개인수준의 변수가 공무원의 PSM에 유의한 영향을 미쳤는지 살펴보

면, 교육수준이 대졸인 경우에 비해 대학원 이상일 경우($\beta=.053$, $p=.020$), 그리고 직무몰입($\beta=.052$, $p=.013$), 조직몰입($\beta=.259$, $p=.014$), 공직만족($\beta=.090$, $p=.012$) 등의 심리적 특성이 강할수록 더 높은 PSM 수준을 보이는 것으로 나타났다.

대학원 이상의 높은 교육수준을 지닌 공무원의 경우, 더 높은 PSM을 갖는 것으로 나타난 본 연구결과는 교육이 개인의 믿음이나 가치체계를 형성하는 데 있어서 핵심적인 역할을 수행하고(Perry 2000), 이 과정에서 개인의 PSM을 고취시킬 수 있음을 보여준다. 이는 개인들로 하여금 공동체와의 관계를 이해하고 시민의식을 학습할 수 있도록 지도하는 주요한 사회화 기관 중 하나로 상급 교육기관의 중요성을 강조하는 Boyte와 Kari(1999)의 주장과도 부합하는 결과이며, 교육수준이 PSM에 미치는 정(+)의 영향은 다수의 선행연구를 통해서도 반복적으로 확인되어 온 바 있다(예: Camilleri 2007, 황휘옥·안민우 2015). 한편, 직무몰입, 조직몰입, 공직만족 등 공직생활과 관련된 공무원의 심리적 특성이 PSM에 미치는 유의한 정(+)의 영향이 확인되었는바, 이는 PSM이 단지 입직 전의 일반사회화 요인뿐만 아니라 입직 후 조직적 환경과의 상호작용을 통한 조직사회화에 의해서도 부분적으로 영향 받을 수 있다는 가능성을 보여주는 결과이다.¹²⁾

(2) 조직수준 요인(level 2)의 영향

생존욕구의 충족과 관련된 보수, 근무환경, 후생복지 등의 조직수준 요인이 추가된 model 3의 경우, 개인수준의 변수만을 포함하는 model 2에 비해 조직 간 변량의 약 7.69%가 감소하였는바, 생존욕구의 충족과 관련된 조직요인은 조직 간 PSM 차이의 약 7.69%를 설명하는 것으로 나타났다. 그러나 model 3의 경우 개인수준 변수만 투입된 model 2에 비해 모형적합도가 통계적으로 유의하게 향상되지 않았고(Δ Deviance=-2.363, Δ df=3, $p=.501$), 예상과 달리 보수($\beta=.101$, $p=.125$: 가설 1-1 기

12) 다만, 직무몰입, 조직몰입, 공직만족 등 공직생활과 관련된 공무원의 심리적 특성을 PSM의 원인 변수가 아닌 결과변수로 보는 선행연구도 다수 존재한다(예: Vandenabeele 2009, 김상묵 2003, 손명구 2006). 높은 수준의 직무몰입, 조직몰입, 공직만족이 공무원의 조직사회화를 촉진하여 공직자로서의 정체성을 바탕으로 PSM을 강화하는 효과도 존재하는 한편, 높은 수준의 PSM이 공무원의 직무몰입, 조직몰입, 공직만족을 제고하는 효과 또한 존재하리라 생각된다. 단년도 인식 조사 자료를 단순 통합(pooled data)하여 사용한 본 연구의 경우, 잠재적인 내생성 문제를 충분히 통제하지 못하는 한계가 있는바, 본 연구의 분석결과를 직무몰입, 조직몰입, 공직만족 등의 심리적 특성이 PSM에 미치는 인과적 영향으로 해석하기보다는, 이러한 심리적 특성과 PSM 간의 유의한 상관관계를 보여주는 결과 정도로 해석을 제한하고자 한다.

각), 근무환경($\beta = -.017$, $p = .667$: 가설 1-2 기각), 후생복지($\beta = -.037$, $p = .574$: 가설 1-3 기각)가 공무원의 PSM에 미치는 영향 모두 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 본 연구의 〈가설 1〉은 기각되었다.

조직이 높은 수준의 보수, 근무환경, 후생복지 등을 제공하여 공무원의 기본적인 생존욕구 충족에 기여하는 경우, 조직의 일원 혹은 공무원으로서의 정체성이 내재화되는 과정을 촉진하여 자발적인 동기부여 효과를 가져와(Schott & Pronk 2014: 33) PSM 향상에 기여할 것이라는 본 연구의 예상과 달리, PSM에 대해 생존욕구의 충족과 관련된 조직요인의 유의한 영향력이 나타나지 않은 것은 외재적 보상을 개인의 자율성을 침해하는 일종의 통제로 인식하여 오히려 내재적 동기가 약화되는 구축효과(crowding-out effect)가 함께 발생하여(Deci et al. 1999, Frey & Jegen 2001, Weibel et al. 2007) PSM에 대한 정(+)의 영향을 상쇄함에 기인한 것으로 해석해 볼 수 있다. 또한 민간부문 종사자들과 달리 공공부문 종사자들의 경우 외재적 보상에 부여하는 가치나 선호가 크지 않다는 선행연구의 결과를 고려할 때(예: Houston 2000, Rainey 1982, Wittmer 1991), 생존욕구의 충족과 관련된 보수, 근무환경, 후생복지 등의 외재적 보상만으로 공무원의 정체성 내재화 과정을 촉진하여 자발적인 동기부여를 유발하기에는 한계가 있음을 보여주는 결과로도 볼 수 있다. Wright(2004) 또한 외재적 보상과 내재적 보상 모두 중요하지만, 외재적 보상만으로 공공부문 종사자의 본질적인 동기부여 기제로 작동할 수는 없다고 지적하기도 하였다.

다음으로, 관계욕구의 충족과 관련된 합의문화, 조직 내 소통 등의 조직수준 요인이 추가된 model 4의 경우, 개인수준 변수만을 포함하는 model 2에 비해 모형적합도가 통계적으로 유의하게 향상된 것으로 나타났고($\Delta Deviance = -13.247$, $\Delta df = 2$, $p = .001$), model 2에 비해 조직 간 변량의 약 28.21%가 감소하여, 조직 간 PSM 차이의 약 28.21%가 관계욕구의 충족과 관련된 조직요인에 의해 설명되는 것으로 확인되었다. 구체적으로 관계욕구의 충족과 관련된 어떠한 조직요인이 공무원의 PSM에 유의한 영향을 미쳤는지 살펴보면, 우선, 조직 내 소통($\beta = .129$, $p = .034$)이 원활할수록 공무원의 PSM에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 〈가설 2-2〉는 지지되었다. 이는 원활한 조직 내 소통을 통해 공무원의 관계욕구 충족에 기여하고 조직사회화를 촉진할 경우, 정부조직의 일원으로서 자신의 정체성에 바탕 한 자발적인 동기부여 효과가 나타날 수 있음을, 즉 공무원의 PSM 향상에 기여할 수 있음을 보여주는 결과이다. 공무원들은 조직 내 소통을 통해 정부조직의 미션이나 공공가치에 대한 공통의 이해를 형성할

수 있고(Maslach et al. 2001, Ostroff & Kozlowski 1992), 이러한 가치공유의 과정은 공무원으로서 자신의 정체성을 강화하여(Paarlberg et al. 2008: 271), 공익구현에 기여하고 사회를 위해 봉사하고자 하는 PSM의 강화로 이어질 수 있음을 의미한다.

한편, 예상과 달리 합의문화($\beta=.054$, $p=.387$)의 경우에는 PSM에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 <가설 2-1>은 기각되었다. 협력, 신뢰, 팀워크 등의 가치를 강조하는 합의문화 또한 공무원의 관계욕구 충족에 기여하고 조직사회화를 촉진할 것으로 생각되나, 조직 내부적인 협력과 유대가 지나치게 강조될 경우 국민을 위한 공익 구현에 초점을 두는 전체 정부조직의 일원보다는 소속조직의 이익이나 목표달성에 초점을 두는 소속조직의 일원으로서의 정체성이 보다 강력하게 내재화될 수 있다. 이러한 경우 자신의 정체성을 바탕으로 한 자발적 동기부여의 방향이 소속조직의 목표달성이나 성과향상 등으로 국한되어 나타날 가능성이 있고, 본 연구에서 PSM에 대한 합의문화의 유의한 영향력이 나타나지 않은 것 또한 이러한 측면에서 해석해 볼 수 있다.

마지막으로, 성장욕구의 충족과 관련된 직무자율성, 혁신문화 등의 조직수준 요인이 추가된 model 5의 경우, 개인수준 변수만 투입된 model 2에 비해 통계적으로 유의한 모형적합도 향상이 확인되었고($\Delta\text{Deviance}=-13.930$, $\Delta\text{df}=2$, $p=.001$), model 2에 비해 조직 간 변량의 약 30.77% 감소하여, 성장욕구의 충족과 관련된 조직요인은 조직 간 PSM 차이의 약 30.77%를 설명하는 것으로 나타났다. 구체적으로 성장욕구의 충족과 관련된 어떠한 조직요인이 공무원의 PSM에 유의한 영향을 미쳤는지 살펴보면, 우선, 조직의 혁신, 성장, 신축성, 도전성 등의 가치를 중시하는 혁신문화($\beta=.133$, $p=.006$)가 강할수록 공무원의 PSM에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 <가설 3-2>는 지지되었다. 혁신문화가 강한 조직의 구성원은 조직의 일원으로서 조직의 혁신과 성장을 함께하는 과정을 통해 성취감을 느낄 수 있는 기회가 많은 편이고, 이는 구성원의 성장욕구 충족에 기여함으로써 자발적인 동기부여 효과가 발생하여 PSM이 향상될 수 있음을 보여주는 결과이다. 자기존중이나 자아실현과 같은 성장욕구의 충족은 공직의 수행 그 자체로부터 발생하는 내재적 보상의 일종으로 볼 수 있는바, 성장욕구의 충족에 기여하는 개발문화가 공무원의 PSM에 긍정적인 영향을 미친다는 본 연구결과는 공공부문 종사자의 경우 민간부문 종사자에 비해 내재적 보상에 보다 높은 가치를 부여한다는 다수의 선행연구(예: Rainey 1982, Wittmer 1991) 결과와도 부합한다.

한편, 예상과 달리 직무자율성($\beta=.067$, $p=.251$)의 경우 PSM에 미치는 유의한 영향이 확인되지 않아 <가설 3-1>은 기각되었다. 이는 공공부문에 존재하는 많은 규정과

〈표 3〉 다층모형분석

	[model 1] base model	[model 2] + 개인적 특성	[model 3] + 생존유구관련	[model 4] + 관계유구관련	[model 5] + 성장유구관련	[model 6] + 관계/성장유구관련
고정효과(Fixed Effect)						
절편	3.788***(.013)	3.775***(.022)	3.775***(.022)	3.776***(.022)	3.784***(.022)	3.781***(.022)
성별		.006 (.016)	.006 (.016)	.007 (.016)	.007 (.016)	.007 (.016)
연령		.000 (.001)	.000 (.001)	-.000 (.001)	-.000 (.001)	-.000 (.001)
학력(대졸)						
대출이만		-.002 (.026)	-.002 (.026)	-.001 (.026)	-.001 (.026)	-.000 (.026)
대학원이상		.053*** (.020)	.054*** (.020)	.054*** (.020)	.054*** (.020)	.054*** (.020)
결혼상태		.003 (.020)	.003 (.020)	.004 (.020)	.003 (.020)	.004 (.020)
지방직		-.002 (.020)	-.004 (.022)	-.003 (.022)	-.028 (.020)	-.015 (.023)
직급		-.006 (.007)	-.007 (.007)	-.007 (.007)	-.007 (.007)	-.007 (.007)
직무몰입		.052*** (.013)	.051*** (.013)	.051*** (.013)	.051*** (.013)	.051*** (.013)
조직몰입		.259*** (.014)	.259*** (.014)	.253*** (.014)	.254*** (.014)	.253*** (.014)
공직만족		.091*** (.012)	.090*** (.012)	.091*** (.011)	.091*** (.012)	.092*** (.012)
보상			.101 (.066)			
근무환경			-.017 (.040)			
후생복지			-.037 (.066)			
합의문화				.054 (.062)		-.002 (.078)
조직내소통				.129** (.061)		.090* (.070)
직무자율성					.067 (.059)	.045 (.062)
혁신문화					.133*** (.048)	.102* (.079)

무선효과(Random Effect)

조직간 var(u_{0j})	.0099***(.002)	.0039***(.001)	.0036***(.001)	.0028***(.001)	.0027***(.001)	.0026***(.001)
조직내 var(e_{ij})	.2651***(.006)	.2116***(.005)	.2116***(.005)	.2116***(.005)	.2116***(.005)	.2116***(.005)
ICC	.036	.019	.017	.013	.012	.012
R^2 within-org.	-	18.46%	-	-	-	-
R^2 between-org.	-	-	7.69%	28.21%	30.77%	34.40%
Deviance(-2LL)	6120.200	5183.5332	5181.170	5170.286	5169.603	5168.250
Likelihood-ratio test	-	compared model1	compared model2	compared model2	compared model2	compared model4/5
Δ Deviance	-	-936.667***	-2.363	-13.247***	-13.930***	-1.353/-2.036

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01, N(obs)=3,992, N(groups)=119

제약으로 인해 공무원이 행사할 수 있는 재량이 적은바, 자율적으로 자신의 역량을 발휘하여 공익에 기여하거나 성취감을 느낌으로써 성장욕구가 충족될 수 있는 여지가 크지 않은데 기인한 결과라고 생각된다. 더불어 앞서 살펴본 기술통계 분석결과, 7개의 조직수준 변인 중 직무자율성의 표준편차가 가장 작은 것으로 나타났는바, 조직 간 직무자율성 수준에 큰 차이가 존재하지 않는다는 점 또한 직무자율성이 공무원의 PSM에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타난 이유가 될 수 있을 것이다.

V. 결 론

본 연구는 PSM을 타인을 위한 이타적 동기와 자신의 효용을 위한 수단적 동기가 함께 작용하는 복합적 동기로 이해하는 관점에서(Brewer et al. 2000, Ritz et al. 2016), Alderfer(1969)의 ERG 이론을 토대로 개인의 기본적인 욕구충족에 기여하는 다양한 조직적 요인이 공무원의 PSM에 미치는 영향을 살펴보고, 욕구의 유형에 따라 그러한 욕구충족에 기여하는 조직적 요인이 공무원의 PSM에 미치는 영향의 강도가 달리 나타남을 확인하였다. 구체적인 분석결과와 그에 따른 시사점을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 조직 간 통계적으로 유의한 PSM 평균 차이가 존재하는 것으로 확인되었다. 이는 동일 조직에 소속된 공무원들의 PSM 수준이 유사하게 나타나는 군집효과가 존재함을 보여주는 결과이며, 공무원 개인의 PSM(level 1)에 영향을 미치는 조직적 요인(level 2)의 영향을 고려한 다층분석이 필요함을 시사한다. 나아가 공무원의 PSM을 강화하고 유지하는 데 있어서 조직이 보다 적극적인 역할을 수행할 수 있다는 가능성을 보여주는 결과이기도 하다.

둘째, 이러한 조직 간 PSM 차이는 생존욕구와 관련된 조직요인에 의해 7.69%, 관계욕구와 관련된 조직요인에 의해 28.21%, 성장욕구와 관련된 조직요인에 의해 30.77% 설명되는 것으로 나타났는바, 생존욕구에 비해 관계욕구 및 성장욕구의 충족과 관련된 조직적 요인이 공무원의 PSM 향상에 보다 중요한 영향을 미치고 있는 것으로 확인되었다. 관계욕구 및 성장욕구와 관련된 조직요인이 포함된 모형의 경우, 개인수준 변수만을 포함하는 모형에 비해 통계적으로 유의한 모형적합도 향상을 보인 반면, 생존욕구와 관련된 조직요인이 포함된 모형의 경우에는 유의한 모형적합도 향상이 나타나지 않았다는 점 또한 공무원의 PSM 향상에 있어서 생존욕구보다는 관계욕구 및 성장욕구의 충

족에 기여하는 조직요인이 상대적으로 보다 유의하고 강력한 영향을 미칠 수 있음을 보여준다. 이는 공무원의 경우 개인의 기본적인 욕구유형 중 생존욕구에 비해 관계욕구 및 성장욕구에 보다 높은 가치를 부여하고 있음을 시사한다. 즉, PSM을 타인을 위한 이타적 동기와 자신의 효용을 위한 수단적 동기가 함께 작용하는 복합적 동기의 성격으로 이해할 때(Ritz et al. 2016: 423), 공무원의 개인적 효용은 생존욕구에 비해 자신이 보다 중요시 여기는 관계욕구 및 성장욕구가 충족되는 경우에 보다 크게 증가할 수 있고, 이에 따라 PSM이 강화되는 효과 또한 관계욕구 및 성장욕구가 충족되는 경우에 보다 크게 나타난 것으로 해석할 수 있다. 따라서 조직적 차원에서 공무원의 PSM 강화를 위한 방안을 모색하는 경우, 이러한 공무원 욕구체계의 특수성을 고려하여 특히 개인의 관계욕구 및 성장욕구의 충족에 기여할 수 있는 방향으로 노력을 기울일 필요가 있다.

셋째, 구체적인 조직요인 중 관계욕구와 관련된 조직 내 소통과 성장욕구와 관련된 혁신문화의 경우 공무원의 PSM에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 원활한 조직 내 소통을 통해 공공가치에 대한 공통의 이해를 형성하거나, 혁신문화가 강한 조직의 일원으로 조직의 혁신과 성장을 함께하며 성취감을 경험하는 경우, 개인의 관계욕구 및 성장욕구가 충족됨에 따라 조직사회화가 촉진되고, 공무원으로서 정체성이 강화되어 이를 바탕으로 한 자발적인 동기부여 효과가 나타날 수 있음을, 즉 공무원의 PSM이 강화될 수 있음을 의미한다. 따라서 구성원들의 사회적 대인관계 기술(social interpersonal skill)을 향상시킬 수 있는 교육을 제공하고, 다각적인 의사소통 채널을 마련함과 동시에 이를 통해 자유롭게 의견을 개진할 수 있는 조직 분위기를 조성하는 등 조직 내 소통을 활성화하기 위한 노력을 지속적으로 기울이고, 조직의 혁신과 성장을 강조하는 혁신문화를 점진적으로 강화시켜 나간다면, 공무원의 PSM을 강화하고 유지하는 데 있어서 조직이 보다 중요한 역할을 할 수 있을 것으로 기대된다. 한편, 생존욕구의 충족과 관련된 보수, 근무환경, 후생복지 등의 조직요인의 경우 모두 공무원의 PSM에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데, 이는 단순히 생존욕구의 충족에만 기여하는 외재적 보상의 경우, 공무원의 본질적인 동기부여 기제로 작동할 수 없음을 시사한다. 따라서 이러한 외재적 보상을 통해 공무원의 PSM 향상을 유도하기 위해서는, 외재적 보상이 단순히 개인의 생존욕구 뿐만 아니라 관계욕구나 성장욕구의 충족에도 기여할 수 있는 방향으로 설계되어야 할 것이다. 예를 들어, 보수 수준에 협업이나 소통과 관련된 성과를 반영한다거나, 소통이 용이한 물리적 업무환경의 조성(예: 개방형 책상, 협의공간 확충, 인트라넷 활성화 등), 개인의 성장을 지원하는 교육 관련

후생복지제도 강화 등의 방안을 생각해볼 수 있다.

본 연구는 조직적 요인이 공무원의 PSM에 미치는 영향에 주목하여, 조직 차원에서 공무원의 PSM 강화 방안을 모색할 수 있도록 처방적 시사점을 제공하였다는 점에서, 기존연구의 가장 큰 한계로 지적되는 PSM 이론과 현실의 괴리, 실천적 함의의 부재 등의 문제를 극복하였다는 의의를 지닌다. 이와 더불어, 조직적 요인이 공무원의 PSM에 유의한 영향을 미치는지 여부를 확인하는데 그치는 것이 아니라, 개인의 욕구체계에 주목하여 ‘어떻게’ 그러한 요인이 PSM에 영향을 미치게 되는지 나름의 메커니즘을 제시하고자 노력하였다는 점, PSM에 대한 조직적 요인의 영향을 강조하면서도 개인수준의 단층분석방식을 사용하고 있는 대부분의 기존연구와 달리, 위계적 구조를 지닌 자료의 군집효과를 고려하여 조직 내 차이와 조직 간 차이를 구분하는 다층분석방식을 사용하였다는 점 또한 본 연구가 갖는 의의라고 생각된다.

다만, 본 연구의 결과를 해석함에 있어서 다음과 같은 한계에 유념할 필요가 있다. 우선, 단년도 인식조사 자료를 단순 통합(pooled data)하여 사용하였는바, 잠재적인 동일방법편의(common method bias)¹³⁾ 및 내생성을 충분히 통제하지 못하였다는 문제가 있다. 특히, 조직적 요인은 입직 후 상당한 시간을 요하는 조직사회화 과정을 통해 PSM에 영향을 미치게 됨에도 불구하고, 자료상의 한계로 인해 시간이라는 중요요인을 모형에 반영하지 못하였다는 한계가 있는바, 추후 연구에서는 패널자료를 사용하여 시간의 흐름을 반영하고 잠재적인 내생성 문제를 해결할 필요가 있을 것이다. 다음으로, 본 연구에서는 조직적 요인이 공무원의 기본적인 욕구충족에 기여함으로써 PSM에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 메커니즘을 전제하고 있으나, 자료상의 한계로 인해 개인의 욕구충족이 갖는 매개효과를 실증적으로 확인하고 있지는 않은바, 추후 자료의 보완을 통해 이러한 매개효과가 실제로 존재하는지 살펴보는 연구 또한 의미 있으리라 생각된다. 마지막으로, 본 연구에서는 PSM의 하위차원을 구분하지 않고 분석을 전개하였으나, PSM을 구성하는 세부적인 차원(공익몰입, 동정심, 자기희생 등)에 따라 생존욕구, 관계욕구, 성장욕구와 관련된 다양한 조직적 요인의 상대적인 영향력이 다르게 나타날 수 있으리라 생각되는바, 추후 PSM의 하위차원을 구분하여 조직적 요인의 영향을 살펴보는 것 또한 흥미로운 연구주제가 될 수 있으리라 생각된다.

13) 본 연구의 경우, Harman(1976)의 단일요인검정(single factor test) 결과, 고유치가 1 이상인 10개의 요인이 도출되었고, 이 중 설명력이 가장 큰 요인도 전체 분산의 17.6%를 설명하는 데 그치는 것으로 나타나 동일방법편의가 크게 우려되지 않는 것으로 판단되나, 추후 연구에서는 다른 원천의 자료를 포함하여 분석을 진행하는 것이 보다 바람직할 것이다.

참고문헌

- 김미혜·문정화·성기옥. (2014). 성인의 생애주기별 주관적 행복감과 영향요인에 관한 연구. 『한국노년학』, 34: 857-875.
- 김상묵. (2003). 공공서비스동기와 내적 보상의 중요성에 대한 탐색적 연구. 『한국행정논집』, 15(4): 771-790.
- 김서용. (2009). 공직동기의 결정요인에 대한 실증분석. 『행정논총』, 47(2): 181-209.
- 김서용·조성수·박병주. (2010). 공직동기 (PSM) 의 선행요인: 사회화 요인의 비교분석. 『한국행정학보』, 44(1): 147-177.
- 문영주. (2013). 개인 및 조직 수준의 일자리 질이 조직몰입과 일만족에 미치는 영향에 관한 다층 분석. 『한국거버넌스학회보』, 20(2): 1-23.
- 박경효. (2000). 공무원의 삶의 질. 『한국행정학보』, 33(4): 1-18.
- 박노윤·설현도. (2011). 직무환경의 호의성이 정서적 몰입에 미치는 영향-종업원-조직 간 사회적 교환관계의 매개효과를 중심으로. 『기업경영연구 (구 동림경영연구)』, 38: 161-185.
- 박재현. (1996). 觀光企業 従事員の 情報共有 및 커뮤니케이션 満足과 職務疎外の 關聯性에 관한 研究. 『관광레저연구』, 8(2): 43-63.
- 이선우. (1998). 공무원 후생복지제도의 개선방안 모색. 『한국행정학보』, 31(4): 57-76.
- 조태준·윤수재. (2008). 공공서비스동기 (public service motivation) 와 성과 간 관계에 대한 연구: 집단주의 조직문화의 조절역할을 중심으로. 『한국행정학회 동계학술발표논문집』, 2008(단일호): 1-19.
- 최순영. (2009). 공무원 보수체계의 개편대안. 『한국행정학보』, 43(4): 209-236.
- 박재현. (1996). 觀光企業 従事員の 情報共有 및 커뮤니케이션 満足과 職務疎外の 關聯性에 관한 研究. 『관광레저연구』, 8(2): 43-63.
- 유동희·신유형. (2014). 직무자율성과 선행행동간의 관계에 대한 개인-직무적합성의 매개효과. 『조직과인사관리연구』, 38: 121-149.
- 홍세희(2011). 「횡단 다층자료분석을 위한 다층모형」. 에스앤엠 리서치 그룹.
- 황휘옥·안민우. (2015). 준 정부기관 구성원의 공공봉사동기 영향요인. 『한국지방정부학회 학술대회자료집』, 413-429.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organization Setting*. NY: The Free Press.
- 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.
- Boyte, H., & Kari, N. N. (1999). Renewing the democratic spirit in American colleges and universities: Higher education as public work [Electronic version]. In T. Erlich (Ed.), *Higher education and civic responsibility*. Retrieved 1 September 2007 from <http://www.publicwork.org/pdf/workingpapers/renewing.pdf>.
- Brehm, J., & Gates, S. (1997). *Working, shirking and sabotage: Bureaucratic response to a democratic public*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Brewer, G.A. (2008), "Employee and organizational performance", in Perry, J.L. and Hondeghem, A.(Eds), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, Oxford University Press, Oxford, pp. 136-166.
- 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.
- Bright, L. (2005). Public employees with high levels of public service motivation: Who are they, where are they, and what do they want?. *Review of public personnel administration*, 25(2), 138-154.
- Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel review*, 36(3), 356-377.
- Camilleri, E., & Van Der Heijden, B. I. (2007). Organizational commitment, public service motivation, and performance within the public sector. *Public Performance & Management Review*, 31(2), 241-274.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied psychology*, 79(5), 730-743.
- Clerkin, R. M., & Cogburn, J. D. (2012). The dimensions of public service motivation and sector work preferences. *Review of Public Personnel Administration*, 32(3), 209-235.
- 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.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological*

Bulletin, 125, 627–668.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227–268.
- DeHart-Davis, L., Marlowe, J., & Pandey, S. K. (2006). Gender dimensions of public service motivation. *Public administration review*, 66(6), 873–887.
- Dilulio Jr, J. D. (1994). Principled agents: The cultural bases of behavior in a federal government bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 4(3), 277–318.
- Dubin, R. (1956). Industrial workers' worlds: A study of the "central life interests" of industrial workers. *Social problems*, 3(3), 131–142.
- Enders, C. K., & Tofighi, D. (2007). Centering predictor variables in cross-sectional multilevel models: a new look at an old issue. *Psychological methods*, 12(2), 121–138.
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of economic surveys*, 15(5), 589–611.
- Garnett, J. L., Marlowe, J., & Pandey, S. K. (2008). Penetrating the performance predicament: communication as a mediator or moderator of organizational culture's impact on public organizational performance. *Public administration review*, 68(2): 266–281.
- Giauaque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). HRM practices, intrinsic motivators, and organizational performance in the public sector. *Public Personnel Management*, 42(2), 123–150.
- Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S. Y. (2010). High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 119–137.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159–170.
- Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis*. University of Chicago Press.
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing NY.
- Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of public administration research and theory*, 10(4), 713–728.
- Houston, D. J. (2006). "Walking the walk" of public service motivation: Public employees and charitable gifts of time, blood, and money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 67–86.

- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. John Wiley & Sons.
- Jones, K. (1993). Using multilevel models for survey analysis. *Journal-market research society*, 35, 249-249.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of applied psychology*, 67(3), 341-349.
- Kline, R. B.(2011). *Principles and practice of structural equation modeling(3rd)*. New York: Guilford Press.
- Kreft, I. G., Kreft, I., & de Leeuw, J. (1998). *Introducing multilevel modeling*. London-Thousand Oaks ·New Delhi: SAGE Publications.
- LaFollette, W. R., & Sims, H. P. (1975). Is satisfaction redundant with organizational climate? *Organizational behavior and human performance*, 13(2): 257-278.
- Leisink, P. (2004), "Do policies nourish public service motivation?", paper presented at 26th European Group for Public Administration Conference (EGPA), Ljubljana, September 1-4.
- Lewis, P. V. (1987). *Organizational Communication*. 3rd ed. John Wiley & Sons.
- Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of applied psychology*, 49(1): 24-33.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering institutions: The Organizational Basis of Politics*, New York: Free Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of Personality*, 22(3), 326-347.
- Maynard-Moody, S. W., & Musheno, M. C. (2003). *Cops, teachers, counselors: Stories from the front lines of public service*. University of Michigan Press.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321-1339.
- Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & Bottomley, P. (2015). High-performance human resource practices and employee outcomes: the mediating role of public service

- motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 747–757.
- Moynihan, D. P. (2008). The normative model in decline? Public service motivation in the age of governance. *Public service motivation: State of the science and art*, 247–267.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public administration review*, 67(1), 40–53.
- 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.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel psychology*, 45(4), 849–874.
- Paarlberg, L. E., Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). From theory to practice: Strategies for applying public service motivation. *Motivation in public management: The call of public service*, 268–293.
- Pandey, S. K., & Stazyk, E. C. (2008). Antecedents and correlates of public service motivation. *Motivation in public management: The call of public service*, 101–117.
- 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. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of public administration research and theory*, 7(2), 181–197.
- Perry, J. L. (2000). Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation. *Journal of public administration research and theory*, 10(2), 471–488.
- Perry, J. L., Brudney, J. L., Coursey, D., & Littlepage, L. (2008). What drives morally committed citizens? A study of the antecedents of public service motivation. *Public administration review*, 68(3), 445–458.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). Directions for future theory and research. *Motivation in public management: The call of public service*, 294–313.
- 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.
- Perry, J. L., & Porter, L. W. (1982). Factors affecting the context for motivation in public organizations¹. *Academy of management review*, 7(1), 89–98.
- Perry, J.L and Vandenabeele, W. (2008), “Behavioral dynamics: institutions, identities, and self-regulation”, in Perry, J.L. and Hondeghem, A. (Eds), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service* (pp. 55–79). Oxford University Press.

- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151-176.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603-609.
- Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (1984). Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice. in Kimberly, J. R., & Quinn, R. E. (Eds), *Managing organizational transitions* (pp. 292-313). McGraw-Hill/Irwin.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. in Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R. E., Lundberg, C. C., & Martin, J. E. (Eds), *Organizational culture* (pp. 315-334). Sage Publications, Inc.
- 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.
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414-426.
- Rothwell, G. R., & Baldwin, J. N. (2007). Ethical climate theory, whistle-blowing, and the code of silence in police agencies in the state of Georgia. *Journal of Business Ethics*, 70(4), 341-361.
- Schneider, B., & Alderfer, C. P. (1973). Three studies of measures of need satisfaction in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 489-505.
- Schott, C., & Pronk, J. L. J. (2014). Investigating and explaining organizational antecedents of PSM. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 2(1), 28-56.
- Spitzmuller, M., & Van Dyne, L. (2013). Proactive and reactive helping: Contrasting the positive consequences of different forms of helping. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 560-580.
- Thompson, J. R. (2006). The federal civil service: The demise of an institution. *Public*

Administration Review, 66(4), 496–503.

- 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.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well being. *Journal of occupational psychology*, 52(2), 129–148.
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2007). Crowding-out of intrinsic motivation—opening the black box. Weibel, Antoinette and Rost, Katja and Osterloh, Margit, Crowding-Out of Intrinsic Motivation – Opening the Black Box (2007). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=957770>
- Wittmer, D. (1991). Serving the people or serving for pay: Reward preferences among government, hybrid sector, and business managers. *Public Productivity & Management Review*, 369–383.
- Wollack, S., Goodale, J. G., Wijting, J. P., & Smith, P. C. (1971). Development of the survey of work values. *Journal of Applied psychology*, 55(4), 331–338.
- 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.

-
- * **이하영**: 서울대학교에서 행정학 석사학위(2017)를 취득하고 현재 동 대학원에서 박사과정에 재학 중이다. 주요 관심분야는 조직행태, 공공관리, 정부신뢰 등이다. 최근 논문으로는 ‘공무원의 이직의사에 영향을 주는 요인에 관한 연구(2016)’, ‘인적자원관리가 공무원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 자기효능감의 매개효과 및 성과군별 차이를 중심으로(2017)’ 등이 있다(lhy89@snu.ac.kr).
- * **오민지**: 서울대학교에서 행정학 석사학위(행복의 결정요인에 관한 연구: Alderfer의 E.R.G.이론을 중심으로 (2016))를 취득하고, 현재 동대학원 박사과정에 재학 중이다. 주요 관심분야는 조직행태, 인사행정, 다양성관리, 가족친화정책, 행복 등이다. 최근 논문으로는 ‘다양성, 연봉제, 그리고 이직의 관계에 대한 연구: 공공기관을 중심으로(2017)’가 있다(mings2@snu.ac.kr).
- * **이수영**: University of Georgia에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 서울대학교 행정대학원 부교수 겸 한국 행정연구소 연구원으로 재직 중에 있다. 주요 관심분야는 인사행정, 조직이론, 조직행태, 정부성과 등이다.(soo3121@snu.ac.kr).

투고일: 2017.8.24 심사일: 2017.8.25 게재확정일: 2017.9.18

〈부록 1〉 측정 및 확인적 요인분석 결과

〈표 4〉 변수의 측정 및 확인적 요인분석 결과

변수	측정문항	비표준화 적재량	표준화 적재량	SE	p	AVE	Cronbach's α
종속 변수	공공에 봉사하는 일은 의미가 있다.	1.000	.637	.012	.000	.435	.835
	공공서비스는 공익에 기여할 수 있어야 한다.	1.985	.665	.011	.000		
	나는 사회적으로 해택 받지 못한 시민들에게 동정심을 느낀다.	1.247	.782	.009	.000		
	나는 국민들이 불공정한 취급을 받으면 기분이 좋지 않다.	1.240	.778	.009	.000		
	나는 사회의 이익을 위해 희생할 준비가 되어 있다.	1.017	.589	.013	.000		
독립 변수	나는 사회를 돕기 위해 개인적 손실을 기꺼이 감수하겠다.	1.855	.444	.015	.000	.679	.809
	내가 받는 보수는 내 업무성장에 비추어 적정하다.	1.000	.820	.010	.000		
	내가 받는 보수는 유사 업무를 수행하는 민간기업 직원(대기업체 수준)과 비교할 때 적절한 수준이다.	1.052	.828	.010	.000		
	나는 인당 정유면적에 만족한다.	1.000	.777	.008	.000		
	나는 사무환경(사무집기, 조명, 냉난방 수준 등)에 만족한다.	1.146	.864	.007	.000		
조직내 소통	나는 휴식공간에 만족한다.	1.942	.706	.010	.000	.333	.582
	선택형 복직제도의 해택은 실제 필요한 항목들로 구성되어 있다.	1.000	.565	.015	.000		
	공무원 후생복지제도는 민간기업(대기업체 수준)과 비교할 때 만족할 만한 수준이다.	1.349	.666	.015	.000		
	나는 원하는 시기에 자유로이 휴가(연가)를 사용할 수 있다.	1.008	.486	.016	.000		
	우리 기관은 참여, 협력, 신뢰, 구성원의 능력발전을 강조한다.	1.000	.872	.007	.000		
직무 자율성	우리 기관은 조직사기, 팀워크를 중시한다.	1.840	.713	.009	.000	.510	.825
	우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 상하간(수직적) 의사소통이 원활하다.	1.000	.833	.010	.000		
	우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 직원간(수평적) 의사소통이 원활하다.	1.879	.774	.010	.000		
	나는 업무 내용에 영향을 미치는 결정에 참여할 수 있다.	1.000	.537	.013	.000		
	나는 업무수행 방식, 절차에 대한 선택권을 가지고 있다.	1.181	.634	.011	.000		
혁신 문화	나는 업무수행 속도, 마감시간을 조절할 수 있다.	1.516	.799	.008	.000	.705	.825
	나는 업무수행 순서, 우선순위를 결정할 수 있다.	1.543	.843	.008	.000		
	우리 기관은 창의성, 혁신성, 도전성을 강조한다.	1.000	.797	.007	.000		
	우리 기관은 새로운 도전과제 해결을 위해 직원들의 직관, 통찰력, 상상, 자의화득을 중시한다.	1.083	.880	.006	.000		

통제	직무 몰입	내가 수행하는 직무가 나의 존재에 매우 중요하다고 생각한다. 나의 개인적 인생의 목표들의 대부분은 직무지향적이다. 내 인생에서 일어난 중요한 것들은 일과 관련되어 있다. 사람이란 일에 열중할 때에 인생을 살아갈 가치를 느낄 수 있다. 나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다. 나는 조직의 성공을 위해 보통 수준 이상으로 노력할 용의가 있다. 나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다. 나와 우리 조직이 추구하는 목표는 대체로 일치한다. 우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 대체로 일치한다. 공무원은 사회적으로 높은 평가를 받고 있다. 나는 공직의 안정성에 대해 만족한다. 나는 공직의 장래성에 대해 만족한다. 나는 공무원 신분으로 근무하는 것에 대체로 만족한다.	1,000 1,351 1,278 1,041 1,000 1,807 1,039 1,111 1,089 1,000 1,060 1,253 1,089	.654 .817 .774 .643 .699 .702 .796 .874 .857 .614 .759 .812 .800	.011 .008 .009 .011 .009 .009 .007 .005 .005 .011 .009 .008 .008	.000 .000 .000 .000 .000 .000 .000 .000 .000 .000 .000 .000 .000	.527 .809
	조직 몰입						.889
	공직 만족						.625 .828
	성별	남성(1), 여성(0)					
	연령	연령(만)					
	교육	대졸 미만(1), 대졸(2), 대학원 이상(3)					
	결혼	기혼(1), 미혼/사별/이혼(0)					
	지방직	지방직(1), 국가직(0)					
	직급	현재 직급					

$\chi^2=5829.502$ ($df=571$, $p=.000$), RM1SEA=.048(90% CI, .047~.049), SRMR=.063, CFI=.929, TLI=.917

부록 2. 주요 연속변수 간 상관관계

〈표 5〉 상관관계 분석결과

(음영: $p < .05$)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. PSM	1.00																
2. 성별	0.07	1.00															
3. 연령	0.16	0.26	1.00														
4. 교육수준	0.09	0.04	0.24	1.00													
5. 결혼상태	0.10	0.22	0.51	0.08	1.00												
6. 지방직	0.06	0.03	0.23	0.04	0.11	1.00											
7. 직급	-0.11	-0.22	-0.56	-0.24	-0.32	-0.00	1.00										
8. 직무몰입	0.32	0.06	0.31	0.13	0.17	0.11	-0.23	1.00									
9. 조직몰입	0.44	0.15	0.30	0.10	0.20	0.14	-0.18	0.57	1.00								
10. 공직만족	0.27	-0.01	0.03	0.03	0.02	0.02	0.01	0.29	0.38	1.00							
11. 보수	0.10	0.01	0.20	0.00	0.10	0.32	0.02	0.14	0.18	0.10	1.00						
12. 근무환경	0.07	0.01	0.14	0.02	0.08	0.27	0.01	0.11	0.16	0.05	0.54	1.00					
13. 후생복지	0.07	0.01	0.15	0.02	0.11	0.45	0.03	0.11	0.15	0.09	0.65	0.55	1.00				
14. 합의문화	0.15	0.04	0.18	-0.02	0.08	0.34	0.02	0.16	0.24	0.08	0.53	0.45	0.45	1.00			
15. 조직 내 소통	0.15	0.02	0.12	0.00	0.05	-0.05	-0.04	0.13	0.19	0.07	0.41	0.37	0.27	0.63	1.00		
16. 직무자율성	0.13	0.04	0.18	0.01	0.10	0.24	-0.06	0.14	0.18	0.05	0.43	0.47	0.37	0.45	0.51	1.00	
17. 혁신문화	0.15	0.04	0.20	-0.00	0.10	0.41	-0.03	0.16	0.22	0.06	0.47	0.41	0.44	0.83	0.66	0.53	1.00

주1) 연속형 변수 간 상관분석은 Pearson correlation, 연속형·이분형 변수 간 상관분석은 point biserial correlation, 이분형 변수 간 상관분석은 phi correlation 분석을 실시하였다.

■ A Study on the Effect of Organizational Factors on Public Service Motivation of Public Officials: Focusing on Individual Needs System

Hayoung Lee, Minji Oh & Sooyoung Lee

This study examined the effect of organizational factors related to the individual needs on public service motivation(PSM) based on the Alderfer(1969)s' ERG theory. By using hierarchical linear model(HLM), there is a significant difference in PSM between organizations, and the explanation of each needs is 7.69%(Existence needs), 28.21%(Relatedness needs), and 30.77%(Growth needs). To be specific, intra-structure communication related to the relatedness needs and development culture related to the growth needs shows significantly positive influence on public officials' PSM. This results suggest that there is a necessary to consider public officials' individual needs characteristics-especially relatedness and growth needs-in order to strengthen organizational PSM. To sum up, it is meaningful that this study shows the theoretical logic of how organizational factors affect public officials' PSM, and suggests prescriptive implication about organizational management by paying attention to organizational factors. HLM analysis would be a better choice to figure out the effect of organizational factors closely.

□ Key Words: Public Service Motivation, PSM, Needs, ERG theory