

독립논단

# 공공서비스동기(Public service motivation)와 성과 간 관계에 대한 연구<sup>\*</sup>

조 태 준<sup>\*\*</sup> · 윤 수 재

주제어: 공공서비스동기, 조직성과, 집단주의 조직문화

## 초 록

본 연구는 서울특별시에서 근무하는 165명의 공무원을 대상으로 공공서비스동기(public service motivation)가 조직성과에 영향력을 행사하는지 여부를 연구했으며, 이와 동시에 집단주의 조직문화가 두 구성개념 간 관계에 조절역할을 수행하는가를 분석하였다. 구조방정식모형 중, 측정모형에서는 본 연구에서 논의된 세 개의 구성개념인 공공서비스동기, 조직성과, 그리고 집단주의 조직문화에 대한 구성개념의 타당도와 모형적합도를 연구하였다. 확인적 요인분석 결과, 세 개의 구성개념은 타당도와 모형적합도가 모두 만족할 수준인 것으로 나타났다. 특히, 공공서비스동기는 자기희생, 공익에의 몰입, 그리고 열정 등 세 개의 하위구성개념으로 구성된 상위구성개념임을 확인하였다. 구조모형에서는 주요 구성개념 간 인과관계 및 조절역할을 분석하였다. 연구 결과, 공공서비스동기가 개인의 인식을 바탕으로 측정된 조직성과에 긍정적인 영향력을 행사하고 있음을 발견했지만, 집단주의 조직문화의 조절역할은 지지하지 않는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과를 바탕으로 본 연구는 정책적 함의 및 연구의 한계성 등을 제시하였다.

**趙兌濬**: 미국 뉴욕주립대학교(SUNY at Albany)에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 한국행정연구원 조직 및 미래전략연구단 부연구위원으로 재직 중이다. 연구분야는 조직행태, 인사행정, 개인성과 등이다 (taejunc@kipa.re.kr).

**尹秀載**: 중앙대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 한국행정연구원 국정연구본부 연구위원으로 재직 중이다. 주요 관심분야는 정책분석 및 평가, 성과관리, 공공관리 등이다 (sjyoon@kipa.re.kr).

<sup>\*</sup> 본 연구는 2008년 한국행정학회 동계학술대회에서 발표한 내용을 발전시킨 논문입니다.

<sup>\*\*</sup> 제1저자 및 교신저자

## I. 서론

시장의 원리를 강조하는 신공공관리론(new public management)과 정부 혁신 및 기업형 정부를 강조하는 정부재창조운동(reinventing government movements)이 공공부문에 도입됨에 따라 정부조직은 민간부문에서 활용하고 있는 각종 관리기법과 조직재설계 등의 구조적·관리적 변화를 통해 조직의 효율성과 생산성을 향상시키려는 노력을 기울여 왔다. 정부조직은 성과급과 같은 외재적 보상(extrinsic rewards), 참여의사결정과 같은 분권화된 관리기법, 그리고 효율성을 강조하는 시장·고객지향적 원리 등의 도입을 통해 성과를 향상시키고자 하였다. 이와 같은 구조적 접근방법은 집권적·비능률적인 관료조직에 변화의 바람을 일으켰고, 성과지향적 관리기법 등을 강조함으로써 정부조직의 성과를 향상시키는데 기여하였다(Aucoin, 1996). 그러나 정부조직의 구조적·관리적 변화와 성과 간 관계에 대한 경험적 연구결과의 부재 내지는 혼재 등으로 인해 그 효용성에 대한 비판도 제기되고 있는 상황이다. 예를 들어, 참여의사결정은 기존 관료조직의 문제점으로 지적되었던 집권적 의사결정의 관리적 대안으로 정부조직에 광범위하게 도입되었지만, 그것이 조직성과를 향상시키는지 여부에 대해서는 합의에 이르지 못하고 있다(Cotton, 1995; Leana, Locke, & Schweiger, 1990; Miller & Monge, 1986; Sagie, 1995; Wagner, 1994).

이와 같은 구조적·관리적 기법의 변화와 외재적 보상 등을 통해 조직성과를 향상시키려는 공공부문의 노력에 대한 비판이 제기되면서, 조직심리학 또는 인적자원관리 등을 연구하는 학자들은 성과향상에 영향을 미치는 요인들 중에서 미시적 변수인 개인의 특성, 특히 동기부여에 많은 관심을 기울이기 시작하였다(이근주, 2005; Mann, 2006; Wright, 2001). 동기부여 이론 중, 공공서비스동기(PSM: public service motivation)는 1990년대 이후 공공관리분야에서 광범위하게 연구되고 있는 주제 중 하나이다(Brewer & Selden, 1998; Perry, 1996). 즉, Perry & Wise(1990)가 PSM을 공공부문 종사자들이 고유하게 갖고 있는 동기 혹은 내재적 경향 등으로 정의한 후, 본 구성개념은 이타적·열성적·헌신적인 행태와 내재적 보상을 강조하고 사회의 안녕(well-being)을 도모하고자 하는 개인의 동기와 행동 등으로 개념화 된다(Perry & Hondeghem, 2008). 이와 같은 개념적 정의를 바탕으

로 PSM은 정부조직에 근무하는 조직구성원의 직무만족·조직몰입·동기부여 등을 향상시키고, 궁극적으로는 조직의 성과와 생산성 등을 제고시키는 요인 중의 하나로 공공관리분야에서 광범위하게 연구되었다(Greenberg, 2004; Houston, 2000; Kim, 2005; Pandey, Wright, & Moynihan, 2008; Park & Rainey, 2008).

기존의 공공관리문헌에서는 PSM이 정부조직의 성과를 향상시키는 변수 중 하나라고 주장한다. 그러나 기존의 연구는 주로 개념적 접근방법을 통한 주장일 뿐, 경험적 연구를 통해 두 구성개념 간 관계를 실증적으로 입증한 연구는 전무한 실정이다. 물론 일부 연구에서는 PSM과 성과 간 관계를 경험적으로 연구하였지만(Alonso & Lewis, 2001; Brewer & Selden, 2000; Kim, 2005), 대부분의 문헌에서는 PSM을 공·사부문의 상이성을 결정하는 개인수준의 특성변수로서 연구하거나(이근주, 2005; Cho & Faerman, 2008; Crewson, 1997; Gabris & Simo, 1995), 혹은 조직몰입·직업선택 등과 같은 개인수준의 결과(outcome)에 영향을 미치는 요인으로서 연구하였다(Naff & Crum, 1999; Taylor, 2008). 이와 같은 기존 연구의 한계성을 극복하고자 본 연구는 PSM이 조직성과를 향상시키는지 여부를 경험적으로 확인하고자 한다. 또한 본 연구는 조직의 공동이익과 발전, 집단 내 상호협력 관계 등을 중요시하는 집단주의 조직문화(organizational collectivism)가 PSM과 성과 간 관계에 조절(moderating)역할을 수행하는지 여부를 연구하고자 한다. 즉, 조직문화의 특성을 고려하지 않은 채 PSM을 모든 조직에서 강조함은 적절하지 않다고 가정한 후, 상황(contextual)요인의 역할에 대해서 연구하고자 한다.<sup>1)</sup> 또한 본 연구에서 논의되고 있는 주요 구성개념 간 인과관계 및 조절역할에 대한 연구를 진행하기에 앞서, 본 연구는 각각의 구성개념에 대한 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 통해 각 구성개념의 타당도를 조사하고자 한다. 특히, PSM이 다차원(multidimensional)의 하위구성개념으로 이루어진 상위구성개념으로써 타당도를 지니는지 여부를 중점적으로 연구하고자 한다.

1) 일부 PSM문헌에서는 상황요인을 고려한 연구도 진행되었지만 주로 국가차원에서 비교가 되었을 뿐(손명규, 2006; Steijn, 2006), 조직수준에서 조직문화를 고려한 연구는 전무한 실정이다.

## II. 문헌연구 및 가설

### 1. 공공서비스동기(PSM)

PSM이론은 공·사부문의 종사자들이 상이한 가치 및 욕구체계를 갖고 있다는 가정에서 출발한다(이근주, 2005). 즉, 공공부문의 종사자들은 공공 이익을 위해 봉사하려는 윤리의식이 강하며, 공직을 단순히 직업으로 인식하기보다는 공공봉사에 대한 소명이나 의무로 인식한다고 주장한다(Staats, 1988; Frederickson, 1997). 또한 PSM은 경제적 보상 등과 같은 외재적 보상체계보다는 국가와 국민을 위해 봉사한다는 자부심과 사회적 형평성의 추구 등과 같은 내재적 보상체계를 우선시하는 직업윤리를 강조한다(김상목, 2005; Crewson, 1995; Perry, 1996; Perry & Wise, 1990). 따라서 정부조직에 근무하는 구성원의 경우에는 직업안정성(job security) 등과 같이 개인의 이익을 강조하는 합리적 동기보다는 공공의 이익과 내적동기 부여(intrinsic motivation) 등을 강조하는 규범적·정서적 동기에 더 많은 관심이 있다고 주장한다(Brewer, 2003; Frederickson & Hart, 1985; Houston, 2005; Perry, 1996; Perry & Wise, 1990; Wittmer, 1991). 일부 학자들은 공·사부문에 종사하는 구성원들 사이에는 경제적 보상체계에 대한 선호의 차이는 존재하지 않으며 공공서비스윤리에 대한 인식도 정부조직 구성원이 민간부문 종사자들에 비해 높지 않다고 주장한다(Gabris & Simo, 1995; Maidani, 1991). 그러나 PSM을 연구하는 대부분의 학자들은 공·사부문 간 종사자들의 동기기제에 대한 차이를 개념적·경험적으로 인정하고 있다(Houston, 2000). 따라서 PSM은 개인의 직무와 관련된 윤리가치 중, 공공부문 종사자들이 갖고 있는 일반적인 특징 중에 하나로써 인식된다(Wittmer & Coursey, 1996).

위와 같은 이론적 배경과 가정 등을 기초로 기존 문헌에서는 PSM을 “공공기관이나 조직에서 주요하게 혹은 고유하게 나타나는 동기(motives)에 반응하려는 개인의 경향”(Perry & Wise, 1990: 368), “타인에게 이타주의적 태도를 지니고 사회의 안녕을 형성하고자 하는 동기 또는 행태”(Perry & Hondeghem, 2008: 3), 혹은 “지역공동체, 국민, 그리고 국가 및 인류를 위해 봉사하려는 일반적인 이타적 동기”(Rainey & Steinbauer, 1999: 23) 등

으로 정의한다. 기존의 정의를 바탕으로, 본 연구에서는 PSM을 개인이 갖고 있는 이타적 동기, 친사회적 행태, 그리고 사회의 안녕을 우선시하는 가치 및 신념체계 등으로 정의한다. 이와 같은 개념적 정의를 근간으로, 여러 학자들은 PSM이 개인의 조직행태, 예를 들어 조직시민행동, 직무성과, 직무만족, 그리고 조직몰입 등을 향상시킨다는 연구결과를 보고하였다(손명구, 2006; Pandey et al., 2008; Perry, 1996; Perry & Porter, 1982).

PSM이 공공이익을 우선시하고 내재적 보상 등에 더 많은 관심을 갖는 개인의 경향으로 정의된 후, Perry(1996)는 확인적 요인분석을 통해 본 구성개념을 공공정책결정에 대한 호감도(attraction to public policy making), 공익에 대한 몰입(commitment to public interest), 열정(compassion), 그리고 자기희생(self-sacrifice) 등 네 개의 하위구성개념으로 구성된 2차원적 구성개념(second-order construct)으로 조작화 하였다. Perry(1996)의 연구 이후에도 PSM을 연구하는 학자들은 본 구성개념의 차원성(dimensionality)에 대한 논의뿐 아니라, Perry(1996)가 주장한 네 개의 요인모델(four-factor model)에 대한 타당도 및 모형적합성에 대해서도 논쟁 중이다. 예를 들어, Coursey & Pandey(2007)는 Perry(1996)가 제시한 24개 측정항목으로 구성된 네 개의 요인모형은 실제적으로 활용하기에는 너무 많다는 의견을 주장하였다. 뿐만 아니라, Perry(1996)가 사용한 통계기법에 비해 훨씬 발전된 통계기법의 이용이 가능하다고 주장하면서 기존 측정모형에 대한 재연구를 실시하였다.<sup>2)</sup> 또한 Coursey et al.(2008)은 PSM을 자기희생, 공익에의 몰입, 그리고 열정 등 세 개의 하위구성개념으로 조작화한 후,<sup>3)</sup> Perry(1996)의 측정항목과 비교했을 때 자기희생은 Perry(1996)의 탐색적 연구결과보다 더 좋은 모형적합도가 제시되었다고 주장하였다.

본 연구는 Perry(1996)가 개발한 PSM의 측정항목과 하위구성개념을 이용하기보다는 Coursey et al.(2008)이 개발한 모형을 이용하고자 한다. Perry(1996)가 개발한 측정항목을 모두 이용하기에는 현실적인 어려움이 따르며, Coursey & Pandey(2007)가 개발한 PSM모형에는 자기희생이라는 하위구성개념이 생략되어 있기 때문이다. 즉, 본 연구에서는 자기희생이 PSM 개념을 설명하는데 꼭 필요한 하위구성개념이라고 주장한 학자들의 주장을 따르고자 한다(Brewer & Selden, 1998; Crewson, 1997; Houston, 2000). 따라서 본 연구는 자기희생, 공익에의 몰입, 그리고 열정으로 구성된 2차원적 모형인 PSM의 타당도를 연구하고자 한다.

2) Coursey & Pandey(2007)는 PSM을 측정하기 위해서 공공정책결정에 대한 호감도, 공익에 대한 몰입, 그리고 열정으로 PSM을 조작화 하였다.

3) 자기희생은 타인의 개인적인 보상을 위해서 자신을 희생할 수 있는 의지로, 공익에의 몰입은 규범적인 기초로써의 이타주의(altruism)로, 그리고 열정은 박애주의적인 애국심 혹은 국민에 대한 광범위한 애정 등으로 정의된다(Frederickson & Hart, 1986; Perry, 1996).

가설 1: 자기희생, 공익에의 몰입, 그리고 열정의 하위구성개념은 경험적으로 명확하게 정의될 뿐 아니라, 공공서비스동기의 구성개념화에 독립적인 공헌을 한다.

## 2. 조직성과

시장지향적 접근방법과 성과중심의 관리기법 등을 강조하는 신공공관리론이 공공부문에 도입됨에 따라, 여러 학자들은 정부관료제의 성과관리측면에 관심을 기울이고 있다(Brewer & Selden, 2000; Greiner, 1996; Nicholson-Crotty, Theobald, & Nicholson-Crotty, 2006). 물론 일부 학자들은 공공조직의 특성 상, 성과측정과 측정기준의 객관화가 어렵고 정부조직의 가치판단기준 등이 상이하고 다양하다는 이유로 공공부문의 조직성과연구에 어려움이 있다고 주장한다(Selden & Sowa, 2004). 기존 문헌에서는 조직성과를 구성원들의 인식을 기초로 측정했다는 점에서 객관적인 성과지표라고 주장하기에는 무리가 따르지만, 몇몇 연구에서는 객관적인 조직성과와 주관적인 조직성과 간에는 상당한 상관관계를 갖고 있음을 보고함으로써 성과측정에 있어서 두 접근방법에는 큰 차이가 없다고 주장한다(Delaney & Huselid, 1996; Dess & Robinson, 1984). 이와 같은 논쟁에도 불구하고, 신공공관리론을 주장하는 학자와 실무자는 성과관리를 통해 관리과정에서 발생하는 불필요한 절차를 제거하고 성과지향적 조직으로의 변화를 도모함으로써 고성과(high-performance) 조직으로 변화하는 것이 가능하다고 주장한다(Lynn, 2006; Radin, 2006; Schachter, 2007). 고성과 조직은 “동일한 혹은 부족한 자원을 통해 품질이 좋은 재화와 서비스를 생산하는 구성원들의 조직체”(Popovich, 1998: 11) 혹은 “기관의 미션을 수행하는데 있어서의 우월성을 지닌 조직체”(Wolf, 1993: 161) 등으로 정의된다. 이와 같은 정의를 바탕으로 조직의 성과 또는 효과성을 제고시키기 위한 조직성과모형을 개발했는데, 조직성과를 향상시키는 요인으로는 리더십스타일, 조직문화, 인적자원관리 등이 연구되었다(Brewer, 2005; Brewer & Selden, 2000; Heinrich, 2002; Rainey & Steinbauer, 1999). 조직성과모형 중, 본 연구는 Brewer & Selden(2000)이 개발한 모형을 통해 조직성과를 측정하고자 한다. 이를 위해 본 구성개념에 대한 확인적 요인분석을 수행하여 타당도를 조사할 것이다. Brewer & Selden(2000)은 여섯 개의 측정항

목을 통해 효율성, 효과성, 그리고 공정성 등과 같은 관리가치(administrative values)를 측정함으로써 개인의 인식을 바탕으로 조직성과를 측정하였다. 일부 연구에서는 Brewer & Selden(2000)이 개발한 측정항목을 통해 개인이 인식하는 조직성과를 측정하였지만(Kim, 2005), 본 구성개념에 대한 타당도 조사는 연구되지 않고 있는 실정이다. 따라서 본 연구는 여섯 개의 측정항목으로 구성된 조직성과의 타당도를 연구하고자 한다.

가설 2: 효율성, 효과성, 공정성의 하위구성개념은 경험적으로 명확하게 정의될 뿐 아니라, 조직성과의 구성개념화에 독립적인 공헌을 한다.

기존의 조직성과문헌에서는 조직성과를 향상시키는 요인으로 구조적·환경적 변수에 대해 관심을 기울였다. 즉, 대부분의 연구에서는 미시적 수준의 변수에 관심을 기울이기 보다는 리더십 스타일과 같은 거시적 수준의 변수를 주요 연구변수로 선정함으로써 성과모형을 개발하는데 있어 제한적인 공헌만을 해왔다는 비판이 제기되고 있다(Cho, 2008; Wright, 2001). 몇몇 연구에서는 거시적 수준의 요인뿐만 아니라 개인특성변수인 PSM, 조직시민행동, 혹은 심리적 임파워먼트 등도 조직성과를 향상시킨다는 연구결과를 제시하고 있다(Kim, 2005; Spreitzer 1995). 이러한 제한적인 연구의 접근방법을 극복하기 위해, 본 연구는 PSM과 조직성과 간 관계를 경험적으로 연구하여 기존 연구의 문제점을 보완하고자 한다. 본 연구는 PSM이 상대적으로 높은 조직구성원은 조직목표의 달성을 위해 자신을 희생·헌신할 수 있으며, 자신의 이익보다는 타 조직구성원이나 조직의 이익을 보다 중요하게 생각하기에 조직성과를 향상시킬 수 있는 요인 중의 하나라고 주장한다. 즉, 이타적이고 자기희생적이며 공익실현을 중요시하는 개인의 동기부여는 조직 내 조직구성원으로 하여금 조직성과를 향상시킬 것이라 예상한다. 뿐만 아니라, 본 연구에서는 조직성과를 개인의 인식을 바탕으로 성과를 측정하는 방법을 택했기 때문에 개인의 특성변수인 PSM이 강한 개인일수록 인지적 조직성과에 더 많은 영향력을 행사할 것이라고 주장한다. 또한, 최근에 정부조직은 민간부문에서 활용하고 있는 구조적·관리적 기법을 통해 조직성과를 향상시키려고 했지만, 이에 대한 연구결과는 긍정의 인과관계를 경험적으로 항상 지지하지 못했다는 비판이 제기되고 있다.



따라서 조직성과를 향상시키기 위한 대안적 접근방법으로 본 연구는 개인 수준의 변수인 PSM이 조직성과를 향상시키는 역할을 수행하는지 여부를 연구하고자 한다. 제한적이기는 하나, 기존 문헌에서는 PSM과 조직성과는 긍정의 인과관계가 존재함을 경험적으로 보여주었다(Brewer & Selden, 2000; Kim, 2005).

가설 3: 공공서비스동기(PSM)는 조직성과를 향상시킨다.

### 3. 집단주의 조직문화

개인주의-집단주의(individualism-collectivism)는 Hofstede(1980)에 의해 국가와 사회차원에서의 문화 간 상이성(difference) 연구를 위해 등장한 개념이다(Cox, Lobel, & McLeod, 1991; Schwartz, 1990). Earley & Gibson(1998: 266)에 의하면 개인주의-집단주의는 개인 간의 “사회적 유대관계의 정도”를 의미한다고 주장한다. 즉, 집단주의는 내집단(in-group) 구성원들 사이에 공통된 가치와 규범, 사회적 관습, 그리고 감정적 경향(predispositions) 등으로 인해 결속력이 강한 문화정향성을 의미한다. 이에 비해 개인주의는 내집단 구성원 간 관계를 강조하기 보다는, 자아(the self)를 기본으로 개인의 내적인 통제위치(internal locus of control), 집단·조직·공동체 등으로 부터의 감정적인 독립을 강조한다(Hui & Triandis, 1986; Ramamoorthy & Flood, 2004; Triandis, 1995). 이와 같은 개념적 특징을 바탕으로 개인주의는 공정성(equity)을, 그리고 집단주의는 공평성(equality)을 강조하는 보편화된 문화정향성으로 해석된다(Leung, 1987). 개인주의-집단주의는 국가·사회차원의 문화적 상이성을 연구하기 위해서 개발되었지만, 개인차원의 상이성을 측정하기 위해서도 활용되고 있다(Hui, Yee, & Eastman, 1995; Oyserman, 1993; Oyserman, Coon, & Kemmelmeier, 2002; Ramamoorthy & Flood, 2002; Triandis & Suh, 2002). 즉, 개인차원에서의 개인주의적 정향성(idiocentrism)은 개인이익·성취·자기 의존성·경쟁 등을 강조하지만, 집단주의적 정향성(allocentrism)은 상호 의존성·협력적 가치 등을 강조한다(Ramamoorthy & Flood, 2002; Robert & Wasti, 2002). 개인·사회 차원에서의 개인주의-집단주의는 연속선상에서 대칭점(bipolar)에 위치하는 일차원적(unidimensional) 개념으로 이해한



다(Hofstede, 1980; Robbins, 2003).

개인주의-집단주의는 근래에 들어서는 개인주의-집단주의를 조직문화 간 상이성을 연구하는데 적용되고 있다(Earley & Gibson, 1998; Hofstede & Spangenberg, 1987; Robert & Wasti, 2002). 개인주의 조직문화(organizational individualism)는 개인의 자율성과 경쟁을 강조하는 조직문화이며, 집단주의 조직문화(organizational collectivism)는 협력적·상호의존적인 행태를 강조하는 문화로 정의한다(Robert & Wasti, 2002). 개인주의 및 집단주의 조직문화의 개념적 정의는 개인 및 사회 차원에서 연구된 개인주의-집단주의와 흡사하지만, 구성개념의 차원성은 기존의 접근방법과는 달리 다차원적 접근방법을 택하고 있다. 즉, 개인주의 및 집단주의 조직문화의 측정항목을 개발한 Robert & Wasti(2002)는 두 구성개념을 조직문화를 구성하는 두 개의 독립적인 하위구성개념으로 이해하고 있으며, 두 구성개념 간 상관성을 .70으로 보고하였다( $p < .001$ ). Cho(2008)는 Robert & Wasti(2002)가 개발한 개인주의 및 집단주의 조직문화 구성개념의 관계를 확인적 요인분석을 통해 분석한 결과, 두 구성개념 간에는 .77( $p < .001$ )의 상관성을 보고함으로써 Robert & Wasti(2002)의 주장을 지지하였다.

이와 같은 문헌연구를 바탕으로 본 연구는 집단주의 조직문화가 PSM과 조직성과 간 관계에 조절역할을 수행할 것이라고 가정한다. 즉, 집단주의 조직문화가 강하다고 보고한 집단은 집단주의 조직문화가 약하다고 평가한 집단에 비해 PSM과 조직성과 간 관계에 더 많은 영향력을 행사할 것이라고 주장한다. PSM과 집단주의 조직문화는 친사회적이고 협력적인 행태와 태도를 강조하는 구성개념이기에 두 변수의 상호작용을 통해 조직성과를 강화(reinforcement)할 것으로 예상된다. 이와 같은 집단주의 조직문화의 조절역할을 연구하기에 앞서, 본 연구는 집단주의 조직문화의 타당도에 대한 연구를 진행하고자 한다. Robert & Wasti(2002)에 의해 개발된 일곱 개의 측정항목으로 구성된 집단주의 조직문화는 확인적 요인분석을 통해 몇몇 연구에서는 그 타당도가 검증되었지만(Cho, 2008), 아직도 측정변수에 대한 타당도 검증은 제한적으로 이뤄지고 있는 실정이다.

가설 4: 집단주의 조직문화를 구성하는 측정항목은 경험적으로 명확하게 정의될 뿐 아니라, 집단주의 조직문화의 구성개념화에 독립적인 공헌을 한다.

가설 5: 집단주의 조직문화가 높은 집단은 집단주의 조직문화가 낮은 집단에 비해 PSM과 조직성과 간 관계에 더 큰 조절역할을 수행한다.

## III. 방법론

### 1. 표본 집단

본 연구의 표본은 다단계군집표본추출(multi-stage cluster sampling) 방법을 통해 서울특별시 본청에 근무하는 팀장급 이하 직원을 대상으로 선정하였다. 서울특별시에 근무하는 모든 공무원의 명부를 확보할 수 없는 현실적 문제 때문에 본 연구는 샘플링 방법의 첫 번째 단계로 서울특별시의 시정 분야 중, 일반 행정 혹은 시정일반을 담당하고 있는 조직을 1차 샘플링 집단으로 선정하였다. 서울특별시의 시정일반을 담당하고 있는 8개의 본청 소속 국·관·단에서 근무하는 직원들의 명부를 서울특별시 웹사이트를 통해 작성한 후, 부서 별로 각각 40 부씩 설문지를 무작위추출법을 통해 배포하였다. 이와 같은 2단계방법을 통해 본 연구는 총 320 부의 설문지를 배포하였으며, 총 165 부의 설문지가 회수되었다.

본 연구의 참여자에 대한 인구통계학적 특성을 요약하면 다음과 같다. 전체 응답자의 중 여성 응답자는 약 39%인 64명, 남성 응답자는 약 61%인 101명으로 나타나 남성의 비율이 상대적으로 높았다. 또한 응답자들의 연령대분포는 대부분 31세~40세(48.5%)와 41세~50세(30.3%)로 나타났으며, 재직기간은 11년~15년(23%)과 16년~20년(21%)이 주류를 이루었다. 응답자의 직급은 대부분 6급~7급(65.5%) 또는 8급~9급(32%)의 직급에 속한 중하위직 공무원들이었다. 응답자의 64%는 자신의 학력을 대졸이상으로 기재하였다.

### 2. 측정변수

PSM은 세 개의 하위구성개념으로 이루어진 2차원적 구성개념으로 측정한다. 즉, 4개 측정항목으로 구성된 자기희생, 3개 측정항목으로 구성된 공익에의 몰입 그리고 5개 측정항목으로 구성된 열정 등으로 PSM을 측정한

다(Coursey et al., 2008). Coursey et al. (2008)은 각각의 하위구성개념들이 상위구성개념인 PSM에 적절한 요인값(factor loading)을 갖고 있는지 여부만을 보고하였기 때문에 상위구성개념인 PSM을 구성하는 각각의 하위구성개념의 신뢰도는 측정하지 않았다. 조직성과의 측정은 Brewer & Selden(2000)이 개발한 6개의 측정항목을 이용하였으며, 본 구성개념의 신뢰도는 .70으로 보고되었다. 마지막으로 집단주의 조직문화를 측정하기 위해서는 Robert & Wasti(2002)가 개발한 조직문화척도(Organizational Culture Scale)를 이용하였다. 집단주의 조직문화는 7개의 측정항목으로 구성되었으며, 신뢰도는 .82로 나타났다(Robert & Wasti, 2002). 모든 측정항목들은 1점(“강력하게 부인”)부터 7점(“강력하게 긍정”) 척도로 구성된 Likert 척도를 이용하였다(<부록> 참조).

### 3. 분석기법

본 연구의 가설은 Amos(Analysis of Moment Structures) 7.0을 이용한 구조방정식모형을 통해 검증하였다. 특히 본 연구는 구조방정식모형 중, 측정모형에서 세 개의 하위구성개념으로 구성된 PSM의 타당도를 조사하였다. 즉, 확인적 요인분석을 통해 세 개의 하위구성개념이 상위구성개념인 PSM에 적절한 요인값을 갖고 적재되었는지 여부를 검증하였다. 또한 본 연구는 조직성과와 집단주의 조직문화에 대한 타당도 조사를 실시하였다. 구조방정식모형의 구조모형에서는 각종 모형적합도지수를 이용해서 모형적합도와 구성개념 간 인과관계를 연구하였으며, 집단주의 조직문화의 평균값을 기준으로 본 연구의 참여자를 두 집단(집단주의 조직문화를 높다고 인식한 집단과 낮다고 보고한 집단)으로 구분해서 PSM과 조직성과 간 관계에 있어 집단주의 조직문화의 조절역할을 연구하였다(Kline, 2005). 이와 같은 구성개념에 대한 타당도 조사와 각 구성개념 간 인과관계 및 조절역할에 대한 연구 이외에도, 본 연구는 측정·구조모형에서의 모형적합도를 각종 지수(index)를 통해 연구하고자 한다. 특히 본 연구에서는 GFI, RMSR, RMSEA 등의 절대적합도지수(absolute fit indices)와 NFI와 CFI 등의 증분적합도지수(incremental fit indices)를 중심으로 모형의 적합도 여부를 측정하고자 한다(Jaccard & Wan, 1996).<sup>4)</sup>

4) 여기서 절대적합도지수는 구조모델과 측정모델 모두에 대한 전반적 모델 적합도를 평가한 것이고, 증분적합도지수는 대안 모델과 다른 대안 모델의 적합도를 비교한 것이다.

## IV. 분 석

### 1. 기술적 통계

각 구성개념에 대한 평균, 표준편차, 상관계수, 그리고 신뢰도는 <표 1>과 같다. 모든 구성개념 간 상관관계는  $p < .01$  수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 특히 상위구성개념인 PSM을 구성하는 세 개의 하위구성개념 간 상관관계는 모두 유의미하게 나타났다. 이와 같은 분석결과는 본 연구의 가정인 PSM을 구성하는 세 개의 하위구성개념인 자기희생, 공익에의 몰입, 그리고 열정이 통계적으로 상호 연관되어 있음을 확인한 것이다. 즉, 본 연구결과는 상위구성개념인 PSM이 수렴(convergent) 및 판별(discriminant) 타당도를 지니고 있다는 예비(preliminary)결과이기도 하다(Campbell & Fiske, 1959). 보다 심층적인 연구를 위해 본 연구는 확인적 요인분석을 통해 PSM의 구성개념 타당도를 조사하고자 한다. 마지막으로 각 구성개념의 신뢰도 분석에서는 Nunnally(1967)가 제시한 기준치인 .70을 충족하였기 때문에 내적 일관성을 지닌 것으로 판명되었다.

<표 1> 구성개념의 기술적 통계

	평균	표준 편차	1	2	3	4	5
1. 자기희생	4.36	.84	(.74)				
2. 공익에의 몰입	5.07	.97	.38**	(.81)			
3. 열정	5.30	.77	.51**	.52**	(.80)		
4. 조직성과	4.59	.97	.59**	.45**	.59**	(.90)	
5. 집단주의 조직문화	4.10	.91	.48**	.34**	.45**	.78**	(.86)

a. \*\*  $p < .01$

b. 신뢰도는 괄호 안에 표시됨

### 2. 측정모형

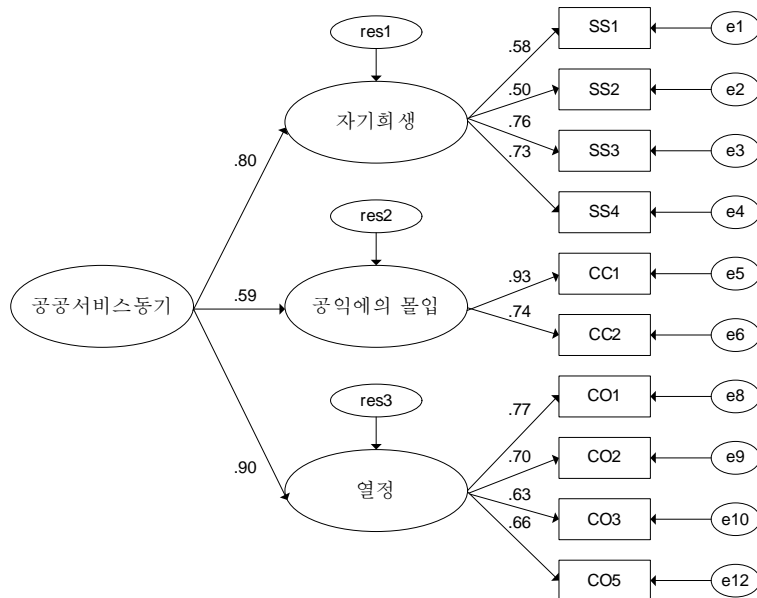
측정모형에서는 확인적 요인분석을 통해 2차원적 구성개념으로 정의한 PSM의 타당도를 조사하였다. 상위구성개념인 PSM은 자기희생(.74), 공익에의 몰입(.69), 그리고 열정(.87) 등의 하위구성개념 표준화 요인부하값

(regression weight)이 .50을 상회함으로써 구조방정식모형에서 요구하는 기준값을 충족하였다( $p < .0001$ ; Byrne, 2001; Jaccard & Wan, 1996). 즉, 자기희생, 공익에의 몰입, 그리고 열정은 상위구성개념인 PSM에 통계적으로 유의미하게 적재되었음을 알 수 있다. 또한 PSM을 구성하는 12개의 측정항목은 각 하위구성개념인 자기희생, 공익에의 몰입, 그리고 열정 등에 모두 적절하게 적재되었다. 즉, 모든 측정변수의 표준화 요인부하값은 일부 측정항목을 제외하고는 구조방정식모형에서 요구하는 이상적인 기준값인 .70 이상으로 각 하위구성개념에 적재되었다. 물론 비표준화 요인부하값은 모두 통계적으로 유의미한 수준으로 나타났다( $p < .0001$ ). 2차원적 구성개념인 PSM에 대한 모형적합도지수를 연구한 결과, 몇몇 적합도지수를 제외하고는 대부분의 적합도지수가 기준값을 충족시키지 못하는 것으로 나타났다( $\chi^2 = 147.436$ ,  $\chi^2/df = 2.891$ , RMSR = .096, GFI = .871, AGFI = .803, RMSEA = .107; NFI = .816, CFI = .869). 이와 같은 결과를 바탕으로 본 연구는 적합도지수를 향상시키기 위해서 수정지수(modification index)를 바탕으로 교차적재(cross loading)의 문제점을 보인 두 개의 측정항목(즉, 공익에의 몰입의 세 번째 항목과 열정의 네 번째 항목)을 제거하였다. 두 개의 측정항목을 제거한 후, 확인적 요인분석을 다시 실시한 결과, PSM의 모형적합도지수는 향상되었다( $\chi^2 = 67.795$ ,  $\chi^2/df = 2.119$ , RMSR = .071, GFI = .925, AGFI = .871, RMSEA = .083, NFI = .886, CFI = .935). 본 연구의 수정모형에서도 세 개의 하위구성개념인 자기희생, 공익에의 몰입, 그리고 열정의 표준화된 요인부하값은 각각 .80, .59, .90으로 나타남으로써 각각의 하위구성개념이 상위구성개념에 적절하게 적재되었다고 제시되었다(<그림 1> 참조). 또한 PSM을 측정하는 총 10개의 측정항목도 표준화된 요인부하값이 기준값인 .50을 만족시켰으며, 각각의 하위구성개념에 적절하게 적재되었다(<그림 1> 참조).

확인적 요인분석을 통해 조직성과의 구성개념에 대한 타당도를 분석한 결과, 본 연구에서는 Brewer & Selden(2000)이 개발한 6개 측정항목의 표준화 요인적재값은 모두 .70 이상으로 타당도를 입증하였다. 그러나 모형적합도는 Normed  $\chi^2(\chi^2/df)$ 와 RMSEA 등이 기준값을 충족시키지 못한 것으로 나타났다( $\chi^2 = 46.270$ ,  $\chi^2/df = 5.141$ , RMSR = .073, GFI = .912, AGFI = .794, RMSEA = .159; NFI = .919, CFI = .933). 따라서 본 연구는 수정지수를 토대로 조직성과의 첫 번째 및 두 번째 측정항목 간, 그리고 다섯 번

제 및 여섯 번째 측정항목 간에 공변량을 설정함으로써 모형의 적합도지수를 향상시켰다.<sup>5)</sup> Brewer & Selden(2000)은 자신들이 개발한 첫 번째와 두 번째 측정항목은 효율성을, 그리고 다섯 번째와 여섯 번째 측정항목은 공정성을 측정하고자 하는 항목이라고 주장하였다. 본 연구의 설문결과에 따르면 효율성과 공정성을 측정하는 두 개씩의 측정항목 간에는 공변량이 설정됨으로써 타당성이 문제점으로 남게 되었다. 두 개의 공변량을 설정한 조직성과 구성개념에 대한 수정모형의 적합도는 기본모형의 적합도에 비해 향상되었다( $\chi^2 = 15.231$ ,  $\chi^2/df = 2.176$ , RMSR = .039, GFI = .969, AGFI = .908, RMSEA = .085; NFI = .973, CFI = .985).

<그림 1> 공공서비스동기의 2차원적 확인적 요인분석(수정모형)



Robert & Wasti(2002)는 집단주의 조직문화를 측정하기 위해서 7개 측정항목을 개발했으며, 확인적 요인분석을 통해 구성개념의 타당도를 확인하였다. 그러나 본 연구결과에서는 집단주의 조직문화의 첫 번째 측정항목은 표준화 요인적재값이 .47로써 기준값 이하로 나타났을 뿐만 아니라, 대부분의 적합도지수가 기준값 이하로 분석되었다( $\chi^2 = 106.256$ ,  $\chi^2/df = 7.590$ , RMSR = .106, GFI = .829, AGFI = .658, RMSEA = .200; NFI = .828, CFI = .845). 따라서 본 연구는 표준화 요인적재값의 기준값을 만족시

5) 공변량(covariance)이란 하나의 개념으로서 여러 변수들이 공통적으로 함께 공유하고 있는 변량을 의미한다.

키지 못한 첫 번째 측정항목과 교차적재의 문제점을 갖고 있는 일곱 번째 측정항목을 모형에서 제거하였다. 또한 두 번째와 세 번째 측정항목 간, 그리고 다섯 번째와 여섯 번째 측정항목 간에 공변량을 설정함으로써 수정모형을 완성하였다. 수정모형에 대한 확인적 요인분석 결과, 두 번째 측정항목에서 여섯 번째 측정항목까지 총 다섯 개의 측정항목의 표준화된 요인적재값은 모두 .60을 넘어 기준값을 만족시켰다. 그리고 수정모형의 모형적합도지수도 기준값을 충족시켰으며 기본모형의 적합도지수에 비해 향상되었다( $\chi^2 = 2.870$ ,  $\chi^2/df = .957$ ,  $RMSR = .018$ ,  $GFI = .993$ ,  $AGFI = .966$ ,  $RMSEA = .000$ ;  $NFI = .993$ ,  $CFI = 1.000$ ).

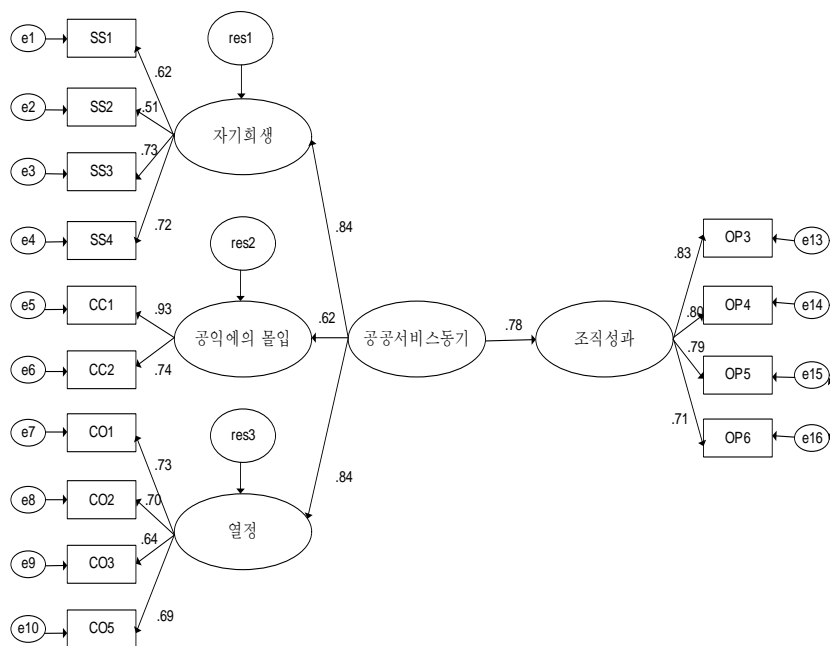
### 3. 구조모형

본 연구는 구조방정식모형의 측정모형에서 확인적 요인분석을 통해 각 구성개념의 타당성과 모형적합도에 대한 연구를 진행하였다. 각 구성개념에 대한 수정모형의 결과를 토대로 본 연구에서 PSM과 조직성과 간 인과관계를 분석한 결과, 두 구성개념 간 인과관계의 표준화 회귀값은 .79(비표준화 회귀값은 .98,  $p < .0001$ )로 나타났다. 이로써 PSM이 조직성과를 향상시킨다는 본 연구의 가설을 지지하였다. 물론 상위구성개념인 PSM은 자기희생(.83), 공익에의 몰입(.60), 그리고 열정(.86) 등의 표준화된 요인적재값이 기준값(.50)을 상회함으로써 세 개의 하위구성개념이 상위구성개념에 유의미하게 적재되었다. 또한 각 측정항목들도 요인적재값이 .70을 상회함으로써 각각의 하위구성개념에 적절하게 적재되었음을 확인하였다. 조직성과의 경우에도 측정항목의 표준화 요인적재값이 .70을 상회한 것으로 나타나 구성개념인 조직성과에 통계적으로 유의미하게 적재되었다( $p < .0001$ ). 그러나 본 연구의 구조모형에 대한 모형적합도는 대부분 기준값을 완전히 충족시키지 못하였다( $\chi^2 = 244.690$ ,  $\chi^2/df = 2.497$ ,  $RMSR = .088$ ,  $GFI = .852$ ,  $AGFI = .795$ ,  $RMSEA = .096$ ;  $NFI = .826$ ,  $CFI = .886$ ). 특히,  $RMSR$ 과  $RMSEA$ 는 구조방정식모형에서 제시하는 기준값을 충족시키지 못했기에, 본 연구에서는 수정지수를 바탕으로 수정모형을 제시하고자 한다. 기본모형에서는 조직성과의 첫 번째 및 두 번째 측정항목이 조직성과의 다른 측정항목 뿐만 아니라 PSM의 다른 측정항목과도 교차적재 되었음이 보고되었다. 따라서 본 연구에서는 조직성과의 두 측정항목을 제거함으로써 본



연구의 모형적합도를 향상시켰다( $\chi^2 = 168.264$ ,  $\chi^2/df = 2.337$ , RMSR = .085, GFI = .876, AGFI = .819, RMSEA = .090; NFI = .844, CFI = .903). 두 구성개념 간 인과관계의 표준화된 회귀값은 .78로 기본모형에 비해 약간 낮아진 결과를 보였다. PSM의 하위구성개념들의 요인적재값도 큰 변화를 보이지 않았다(<그림 2> 참조).<sup>6)</sup>

<그림 2> 공공서비스동기와 조직성과의 구조모형(수정모형)



#### 4. 집단 간 비교분석(Multi-group Analysis): 조절효과 분석

“두 변수 간 혹은 구성개념 간 관계에 변화를 주는 제 3의 변수 또는 구성개념의 효과”(Hair, et al., 2006: 844)로 정의되는 조절효과를 분석하기 위해 구조방정식모형에서는 집단 간 비교분석을 이용한다. 조절효과 분석을 위해 본 연구는 연구에 참여한 참가자들이 보고한 집단주의 조직문화의 평균값인 4.06을 기준으로 집단주의 조직문화가 높다고 보고한 집단(N = 69)과 낮다고 보고한 집단(N = 96)을 구분하였다. 집단 간 비교분석을 위해 본 연구는 자유모형(free model)과 제한모형(constraint model) 등, 두 개의 구조분석(structural analysis)을 실시한다. 첫째, 자유모형은 PSM과 조직

6) 본 연구는 추가로 PSM의 하위구성개념으로 연구한 자기희생, 공익에의 몰입, 그리고 열정을 각각의 독립변수로 가정해서 조직성과와의 관계를 살펴보았다. 자기희생과 조직성과 간 표준화 회귀계수는 .43(비표준화 계수: .51,  $p < .01$ )으로 나타났다. 또한 공익에의 몰입은 통계적으로 유의미한 수준에서(표준화된 계수: .21; 비표준화 계수: .18,  $p < .05$ ) 조직성과를 향상시키는 것으로 나타났다. 그러나 열정은 조직성과에 긍정적인 영향력을 행사했지만, 통계적으로 유의미하지 못한 것으로 나타났다(비표준화 계수: .24, ns). 따라서 본 모형에서는 자기희생이 조직성과에 가장 큰 영향력을 행사한 것으로 나타났으며, 이와 같은 결과는 PSM을 연구함에 있어 가장 핵심적인 요인이 자기희생이라고 주장한 기존문헌을 경험적으로 지지하였다. 그러나 열정이 통계적으로 유의미한 수준에서 조직성과에 영향력을 행사하지 못한다고 보고된 결과는 열정에 대한 보다 심층적인 이론적·경험적 연구의 필요성을 제기하였다. 이에 덧붙여, 독립변수로 설정한 각각의 구성개념 간 공변량은 다음과 같이 나타났다. 자기희생과 공익에의 몰입 간 공변량은 .41 ( $p < .001$ ), 공익에의 몰입과 열정 간 공변량은 .48 ( $p < .001$ ), 그리고 자기희생과 열정 간 공변량은 .50 ( $p < .001$ )으로 각각 보고되었다.

성과 간 인과관계의 경로에 아무런 제한을 설정하지 않은 상태에서 두 집단 간 경로값을 비교하는 모형이다. 자유모형에서의 두 구성개념 간 경로값은 경로에 제한이 설정되지 않은 관계로 두 집단 간 경로값이 상이하다. 즉, 집단주의 조직문화가 강하다고 보고한 집단에서는 표준화 경로값이 .82(비표준화 경로값 .91, C.R. = 5.058,  $p < .001$ )로 제시되었다. 이에 비해 집단주의 조직문화가 약하다고 보고한 집단에서는 두 변수 간 경로값이 .66(비표준화 경로값 1.543, C. R. = 2.469,  $p < .05$ )으로 분석되었다. 본 연구에서 두 구성개념 간 인과관계의 방향성은 유의미하였다는 점, 그리고 두 집단에서의 표준화된 경로값이 집단주의 조직문화가 높은 집단에서 보다 높게 보고되었다는 점에서 본 연구의 가설을 지지하였다(이학식·임지훈, 2007). 두 집단의 자유모형에 대한  $\chi^2$ 는 300.450( $df = 144$ )로 보고되었다. 집단 간 비교분석의 두 번째 단계를 수행하기 위해 본 연구는 자유모형과 제한모형의  $\chi^2$ 를 비교분석하였다. PSM과 조직성과 간 경로에 제한값을 설정함으로써 집단주의 조직문화가 높은 집단과 낮은 집단 간에는 동일한 경로값을 갖게 된다. PSM과 조직성과 간 경로에 대한 경로값을 동일하게 제한한 후, 본 연구는 제한모형의  $\chi^2(301.733, df = 145)$ 와 자유모형의  $\chi^2(300.450, df = 144)$ 를 비교하였다. 본 연구에서는 자유모형의  $\chi^2$ 가 제한모형의  $\chi^2$ 에 비해 우수하다고 하지만, 자유도( $df$ )가 1 줄어들 때 필요한  $\chi^2$  값이 충분히 감소하지 않은 관계로 자유모형보다는 제한모형이 더 우수하다고 판단된다( $\Delta\chi^2 = 1.283 < \chi^2_{.05} = 3.84$ ). 따라서 집단 간 비교분석의 두 번째 단계에서 집단주의 조직문화의 조절효과는 유의적이지 않다고 나타났다. 이와 같은 결과를 토대로, 본 연구의 가설 5는 기각되었다.

## V. 토론 및 정책적 함의

본 연구를 통해 PSM은 세 개의 하위구성개념으로 이루어진 2차원적 상위구성개념임이 입증되었다. 일부 연구(Alonso & Lewis, 2001)에서는 PSM을 1차원적 구성개념으로 이해했지만, 대부분의 연구에서는 두 개 이상의 하위구성개념으로 구성된 2차원적 구성개념으로 이해하고 있다. 본 연구에서도 자기희생, 공익에의 몰입, 그리고 열정 등 세 개의 하위구성개념으로 이루어진 구성개념임을 타당도 조사를 통해 확인하였다. Coursey

et al.(2008)의 주장과 같이 12개의 측정항목으로 구성된 세 개의 하위구성 개념들은 유의미한 수준에서 적절하게 PSM이라는 구성개념을 설명하고 있으며, 이는 요인적재값을 통해 입증되었다. 모형적합도도 완벽하지는 않지만 대체적으로 수용가능한 수준에서 결정되었기에 본 논문에서 연구한 PSM 구성개념은 이론적·경험적으로 타당하다고 결론지을 수 있다. 즉, PSM에 있어 자기희생, 공익에의 몰입, 그리고 열정 등의 하위구성개념이 독립적으로 PSM이라는 2차원적 상위구성개념을 설명하며, 궁극적으로 조직성과에 중요한 영향을 미치는 개인수준의 요인으로 유의미하게 영향력을 행사한다는 가설을 지지하였다. 이는 공공조직에 있어 공무원들의 개인 특성변수인 자기희생, 공익에의 몰입, 그리고 열정이 조직성과를 향상시키는 역할을 할 수 있기에, 기관 차원에서 구성원들에게 적당하고 타당한 업무를 부여하고 창의행정을 달성할 수 있도록 업무절차 상의 자율성과 책임성을 제고하는 것이 필요함을 경험적으로 입증하였다. 그리고 업무절차의 개선과 구성원의 사기 진작을 위한 실용방안이 효율적인 업무성과 달성과 연계될 수 있는 시스템의 구축이 필요하다 판단된다. 본 연구결과를 통해 나타난 PSM의 각 하위구성개념을 좀 더 자세하게 살펴보면, 자기희생의 경우에는 세 번째 측정항목(SS3; “사회로부터 받은 혜택보다 더 많이 사회에 환원해야 한다.”)과 네 번째 측정항목(SS4; “손해를 당하는 경우라도 타인 혹은 동료에게 도움을 제공하고자 한다.”)의 표준화 요인적재값이 각각 .73과 .72로 나타나는 등, 두 개의 측정항목이 PSM을 설명하는데 있어 중요한 요인임이 밝혀졌다. 그리고 공익에의 몰입을 구성하는 두 개의 측정항목(CC1, CC2) 중, 공동체 혹은 공익을 우선시 하는 자세를 측정하고자 하는 CC1(“나는 공동체 발전을 위해 노력한다.”)이 보다 중요한 역할을 하는 측정항목임을 경험적으로 확인하였다(요인적재값: .93). 결국 제도를 개선·발전시키기 위한 다양한 방법론을 창출하는 것도 필요하지만, 우선적으로 공무원의 자세 등 개인의 행태적 요인들이 PSM에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 주지하고, 이를 위한 효율적인 동기부여 방안을 마련해야 할 것이다. 열정의 경우, 복지에 관심을 갖거나 동료를 적극적으로 도와주는 것도 중요하지만, 그것보다 공무원 스스로 사회발전을 위한 정책 및 프로그램을 치밀하게 검토·분석하는 열정(CO1, 요인적재값: .73)을 갖추어야 PSM을 통해 보다 많은 조직성과를 달성할 수 있는 것으로 분석되었다. 이에 덧붙여, 효율성·효과성·공정성(형평성)이 조직성과라는 구성개념을 열

마만큼 설명하고 있는지를 살펴보면, 효과성이 조직성과에 가장 많은 영향을 미치며(OP3, 요인적재값: .83), 그 다음으로 공정성으로 나타났다. 반면 효율성은 조직성과에 영향을 별로 주지 못함을 알 수 있다. 결국 조직성과를 제고하기 위해서는 정책에 대한 파급효과(결과) 등을 정확하게 측정할 수 있는 기관역량 강화노력이 우선적으로 필요하다.

한편 본 연구에서는 PSM이 조직성과를 향상시킨다는 가설을 채택하였다. 공공부문에서는 주로 조직변화와 민간관리기법의 도입을 통해 정부조직의 성과를 향상시키려는 경향이 있으나, 이와 같은 접근방법을 통해 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는지 여부에 대해서는 보다 정확하고 체계적인 분석이 필요하다. 따라서 본 연구는 PSM이라는 개인특성변수를 통해서도 조직성과가 향상되는지 여부를 연구하였으며, 연구결과는 PSM이 조직성과 향상에 기여하는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과는 기존문헌에서 주장한바와 같이, PSM이 개인이 인식하는 조직성과를 향상시키는 주요한 미시적 변수 중에 하나임을 경험적으로 확인했다는 점에서 의의를 찾을 수 있다(Alonso & Lewis, 2001; Brewer & Selden, 2000; Kim, 2005). 즉, PSM은 단순히 공·사부문의 구성원들이 갖고 있는 인식체계의 차별성을 부각시키기는 변수로 인식하기보다는 공공부문의 조직성과를 향상시킬 수 있는 개인특성변수로의 역할을 경험적으로 확인했다는 점에서 학문적인 의의를 찾을 수 있다. 또한 이와 같은 결과는 동기부여를 통해서도 조직성과에 긍정적 영향을 끼칠 수 있다는 주장을 경험적으로 확인했다는 점에서 의미를 갖는다고 하겠다. 즉, PSM이라는 개인별 특성변수를 조직성과와 연관시킴으로써 동기부여를 통해서도 공공조직의 성과를 향상시킬 수 있다는 점을 확인하였다. 이는 공공부문의 조직성과를 달성하기 위해서는 이타적이고, 자기희생적이며, 그리고 공익 실현을 중시하는 개인의 동기부여가 필요하다는 것을 시사한다는 점에서 의미 있는 학문적 발견이라 할 수 있다.

반면 집단주의 조직문화는 PSM과 조직성과 간 관계에 있어 조절역할을 실질적으로 수행하지 못하고 있음을 확인하였다. 즉, 집단주의 조직문화가 강할수록 PSM이 조직성과에 더 큰 영향력을 행사할 것으로 예상했지만, 가설검증에는 실패하였다. 다시 말해, 개인수준의 변수인 PSM이 조직문화와 같은 환경변수에 영향을 받지 않으며, 특히 개인의 내적동기요인을 설명하는 PSM과 같은 변수는 조직문화와는 상관없이 조직성과를 향상시키는 역할을 담당하고 있음을 발견하였다. 본 연구에서는 상황적 요인인 조

직문화를 PSM과 조직성과 간 관계에 조절변수로 설정함으로써 환경내지는 문화요인의 중요성을 확인하고자 했지만, 궁극적으로 PSM과 같은 개인의 내재적 특성은 조직문화와는 상관없이 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결론을 도출하였다.

위와 같은 학문적 공헌에도 불구하고, 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있다. 첫째, 구조방정식모형의 수정지수를 통해 몇 개의 측정항목들을 제거함으로써 기존 측정변수가 갖고 있었던 정보를 다 활용하지 못했다는 정보손실의 한계를 갖고 있다. 본 연구는 측정항목 제거와 공변량 설정 등으로 인해 모형적합도와 구성개념의 타당도를 향상시켰지만, 다른 샘플링 집단을 통해서는 다른 결과가 나타날 가능성이 있기 때문에 향후 연구에서는 다른 샘플링 집단을 통해 각 구성개념의 타당도와 모형적합도 등에 대한 연구가 필요하다. 둘째, 본 연구는 단일 시점에서 데이터를 수집한 횡단적 자료의 한계점을 갖고 있으므로, 구성개념 간 인과관계의 방향성을 보다 확고히 할 수 있는 노력이 수반되어야 한다. 이를 위해서는 관련 시계열자료의 확보를 통해 PSM과 조직성과 간 관계를 연구함이 필요하다. 셋째, 본 연구에서 이용된 표본이 구조방정식모형을 이용하기에는 상대적으로 적다는 비판이 제기될 수 있다. 물론 구조방정식모형을 연구하는 학자들은 표본 수가 100개 이상일 경우에는 별다른 문제가 없다고 지적한다(Marsh, Balla, & MacDonald, 1988; Russell, 2002). 하지만 몇몇 문헌에서는 각 변수의 신뢰도가 .60 이상으로 나타날 경우에는 300개 이상을 요구하는 문헌도 있기에(Wright, 2001), 본 연구에서 이용한 표본 수가 적었다는 사실은 본 연구의 한계라고 지적할 수 있다. 넷째, 본 연구는 서울특별시 시정 분야 중, 일반행정을 담당하는 본청 직원을 샘플링 집단으로 선정했기 때문에 서울특별시에 근무하는 전체 공무원의 인식으로 일반화하기에는 문제점이 따른다. 즉, 본청의 여타 시정 분야나 자치구에 근무하는 공무원의 인식과는 다를 수 있다는 점에서 샘플링 집단의 확대가 필요하다고 할 수 있다. 뿐만 아니라, 팀장급 이하의 공무원만을 대상으로 설문을 실시했다는 점도 연구결과의 일반화를 제약하는 요인으로 작용할 수 있다. 다섯째, 본 연구에서 사용된 자료는 연구 참여자들에 대한 설문방식을 통해 얻은 결과이기 때문에 향후 보다 객관적이고 타당한 연구가 병행되어야 한다. 결론적으로 본 연구는 PSM과 성과간의 관계에 대한 실증연구로서 향후 조직성과의 객관성을 확보할 수 있는 자료를 통해 PSM과의 인과관계를 연구할 필요성이 있음을 지적한다.

## 〈부록〉

### 부록 A. 측정항목 및 참고문헌

#### 1. 공공서비스동기(Coursey et al., 2008)

##### 1.1. 자기희생

- SS1-개인적인 성취보다는 사회발전이 더 중요한 사안이라고 생각한다.
- SS2-업무능력에 있어 실제보다 과분한 평가를 받고 있다.
- SS3-사회로부터 받은 혜택보다 더 많이 사회에 환원해야 한다고 생각한다.
- SS4-손해를 당하는 경우라도 타인 혹은 동료에게 도움을 제공하고자 한다.

##### 1.2. 공익에의 몰입

- CC1-나는 공동체 발전을 위해 헌신한다.
- CC2-유익한 공공서비스를 제공하고자 노력한다.
- CC3-적절한 공공서비스의 제공은 내 공적인 의무라고 생각한다.

##### 1.3. 열정

- CO1-사회발전을 위한 정책 및 프로그램들은 더욱 강조되어야 한다.
- CO2-동료직원이 어려움을 겪고 있을 때 안쓰러움을 느낀다.
- CO3-개인적으로 모르는 사람이라 할지라도 그들의 복지에 관심을 기울인다.
- CO4-업무를 수행하는데 있어 동료와의 상호협력을 중요하게 생각한다.
- CO5-도움을 필요로 하는 동료를 적극적으로 도와준다.

#### 2. 조직성과 (Brewer & Selden, 2000)

- OP1-우리 부서는 효율성 제고를 위해 직원이 지니고 있는 지식과 기술

을 잘 활용한다.

- OP2-우리 부서는 조직관리와 업무수행에 소요되는 비용을 줄이려 노력한다.
- OP3-지난 2년 간, 우리 부서의 생산성은 지속적으로 개선되고 있다.
- OP4-전체적으로, 동료 직원이 수행하는 직무의 질은 매우 높다.
- OP5-우리 부서는 직원과 응시지원자에게 인사관리에 있어 공평하고 평등한 처우를 제공한다.
- OP6-우리 부서 내 직원들은 지위와 직급 등에 구애받지 않고 공평하게 존경을 받는다.

### 3. 집단주의 조직문화(Robert & Wasti, 2002)

- OC1-경영진과 관리자들은 조직에 충성스런 직원을 더 많이 보호해 주고 그들에게 더욱 관대하다.
- OC2-우리 부서는 조직운영기법의 변화를 위한 의사결정과정에 상사와 부하 직원이 함께 참여한다.
- OC3-우리 부서는 직원을 마치 가족처럼 보호한다.
- OC4-우리 부서는 조직 구성원 모두가 조직의 성공뿐 아니라 실패에 대해서도 공동의 책임감을 느낀다.
- OC5-조직 내 서열에 관계없이 우리 부서의 조직 구성원들은 상대방의 의견을 존중한다.
- OC6-조직 구성원으로 선발되면 우리 부서는 그들의 종합적인 복지에 관심을 기울인다.
- OC7-우리 부서의 모든 구성원은 조직의 성공에 영향을 미치는 주요 결정에 대한 정보를 지속적으로 제공받는다.



● 참고문헌 ●

- 김상묵. (2005). 공직 선택동기와 공무원의 행태. 「한국행정연구」, 14(2), 297-325.
- 손명구. (2006). 한국에서의 공공봉사동기에 관한 연구: 서울시 서초구청 공무원들을 중심으로. 「한국행정학회 하계학술대회 발표논문집」.
- 이근주. (2005). 공사부문 종사자간 동기요인의 차이 분석: PSM을 활용하여. 「한국행정연구」, 14(2), 71-99.
- 이학식·임지훈. (2007). 「구조방정식 모형분석과 AMOS 6.0」. 서울: 법문사.
- Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public service motivation and job performance: Evidence from the federal sector. *American Review of Public Administration*, 31(4), 363-380.
- Aucoin, P. (1996). *The new public management: Canada in comparative perspective*. Montreal, Canada: Institute for Research on Public Policy.
- Brewer, G. A. (2003). Building social capital: Civic attitudes and behavior of public servants. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(1), 5-25.
- Brewer, G. A. (2005). In the eye of the storm: Frontline supervisors and federal agency performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, 505-527.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413-439.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why elephant gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 685-711.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associations, Inc.
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant

- validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81-105.
- Cho, T. (2008). *An integrative model of empowerment and individual performance under conditions of organizational individualism and collectivism in public sector organizations*. Unpublished doctoral dissertation. Albany, NY: State University of New York.
- Cho, T., & Faerman, S. R. (2008). Comparing employee attitudes towards individualism-collectivism across public and private sector organizations. *Korean Journal of Policy Studies*, 23(1), 19-47.
- Cotton, J. L. (1995). Participation's effect on performance and satisfaction: A reconsideration of Wagner. *Academy of Management Review*, 20(2), 276-278.
- 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.
- Cox, T. H., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 34(4), 827-847.
- Crewson, P. E. (1995). A comparative analysis of public and private sector entrant quality. *American Journal of Political Science*, 39, 628-639.
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 4, 449-518.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Dess, G., & Robinson, R. (1984). Measuring organizational performance

- in the absence of objective measures: The case of the privately held firm and conglomerate business units. *Strategic Management Journal*, 5, 265-273.
- Earley, P. C., & Gibson, C. B. (1998). Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community. *Journal of Management*, 24(3), 265-304.
- Frederickson, H. G. (1997). *The spirit of public administration*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Frederickson, H. G., & Hart, D. K. (1985). The public service and patriotism of benevolence. *Public Administration Review*, 45(5), 547-553.
- Gabris, G. T., & Simo, G. (1995). Public sector motivation as an independent variable affecting career decisions. *Public Personnel Management*, 21(1), 33-51.
- Greenberg, J. (2004). *Managing behavior in organization*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Greiner, J. M. (1996). Positioning performance measurement for the twenty-first century. In A. Halachmi & G. Bouckaert (Eds.), *Organizational performance and measurement in the public sector*. (pp. 11-50). Westport, CT: Quorum Books.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*(6<sup>th</sup> ed). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Heinrich, C. J. (2002). Outcome-based performance management in the public sector: Implications for government accountability and effectiveness. *Public Administration Review*, 62(6), 712-725.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: SAGE Publications.
- Hofstede, G., & Spangenberg, J. (1987). Measuring individualism and collectivism at occupational and organizational level. In C. Kagitcibasi (Eds.), *Growth and progress in cross-cultural psychology* (pp. 113-121). Lisse, the Netherlands: Sweets &

- Zeitlinger.
- Houston, D. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713-727.
- Houston, D. (2005). 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.
- Hui, C. H., & Triandis, H. C. (1986). Individualism-collectivism: A study of cross-cultural researchers. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17(2), 225-248.
- Hui, C. H., Yee, C., & Eastman, K. L. (1995). The relationship between individualism-collectivism and job satisfaction. *Applied Psychology: An International Review*, 44, 276-282.
- Jaccard, J., & Wan, C. K. (1996). *LISREL approaches to interaction effects in multiple regression*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 245-261.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practices of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Leana, C. R., Locke, F. A., & Schweiger, D. M. (1990). Fact and fiction in analyzing research on participative decision making: A critique of Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall, & Jennings. *Academy of Management Review*, 15(1), 137-146.
- Leung, K. (1987). Some determinants of reactions of procedural models for conflict resolution: A cross-national study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(5), 898-908.
- Lynn, L. E. (2006). *Public management: Old and new*. New York: Routledge.
- Maidani, E. (1991). Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors. *Public*

- Personnel Management*, 20(4), 441-448.
- Mann, G. A. (2006). A motive to serve: Public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector. *Public Personnel Management*, 35(1), 33-48.
- Marsh, H. W., Balla, J. R., & MacDonald, R. P. (1988). Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological Bulletin*, 103(3), 391-410.
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29(4), 727-753.
- 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.
- Nicholson-Crotty, S., Theobald, N. A., & Nicholson-Crotty, J. (2006). Disparate measures: Public managers and performance-measurement strategies. *Public Administration Review*, 66(1), 101-113.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oyserman, D. (1993). The lens of personhood: Viewing the self and others in a multicultural society. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(5), 993-1009.
- Oyserman, D., Coon, H. M., & Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 128(1), 3-72.
- Pandey, S. K., Wright, B. E., & Moynihan, D. P. (2008). Public service motivation and interpersonal citizenship behavior in public organizations: Testing a preliminary model. *International Public Management Journal*, 11(1), 89-108.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2008). Leadership and public service motivation in U.S. federal agencies. *International Public Management Journal*, 11(1), 109-142.

- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-24.
- 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., & 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*, 50(3): 367-373.
- Popovich, M. G. (1998). *Creating high-performance government organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Radin, B. A. (2006). *Challenging the performance movement: Accountability, complexity, and democratic values*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- 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.
- Ramamoorthy, N., & Flood, P. C. (2002). Employee attitudes and behavioural intentions: A test of the main and moderating effects of individualism-collectivism orientations. *Human Relations*, 55, 1071-1096.
- Ramamoorthy, N., & Flood, P. C. (2004). Individualism/collectivism, perceived task interdependence and teamwork attitudes among Irish blue-collar employees: A test of the main and moderating effects. *Human Relations*, 57, 347-366.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior*(10<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Robert, C., & Wasti, S. A. (2002). Organizational individualism and collectivism: Theoretical development and an empirical test of a

- measure. *Journal of Management*, 25(2), 544-566.
- Russell, D. W. (2002). In search of underlying dimensions: The use (and abuse) of factor analysis in personality and social psychological bulletin. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(12), 1629-1646.
- Sagie, A. (1995). Employee participation and work outcomes: An end to the dispute? *Academy of Management Review*, 20(2), 278-280.
- Schachter, H. L. (2007). Does Frederick Taylor's ghost still haunt the halls of government? *Public Administration Review*, 67(5), 800-810.
- Schwartz, S. H. (1990). Individualism-collectivism: Critique and proposed refinements. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 21(2), 139-157.
- Selden, S. C., & Sowa, J. E. (2004). Testing a multi-dimensional model of organizational performance: Prospects and problems. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14, 395-416.
- Staats, E. B. (1988). Public service and the public interest. *Public Administration Review*, 48, 601-605.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Steijn, B. (2006). *Public service motivation in the Netherlands*. Papers presented at the Annual Conference of the European Group of Public Administration.
- Taylor, J. (2008). Organizational influences, public service motivation and work outcomes: An Australian study. *International Public Management Journal*, 11(1), 67-88.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Triandis, H. C., & Suh, E. M. (2002). Cultural influences on personality. *Annual Review of Psychology*, 53, 133-160.
- Wagner, J. A. (1994). Participation's effects on performance and



- satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19(1), 312-330.
- Wittmer, D. (1991). Serving the people or serving for pay: Reward preferences among government, hybrid sector and business managers. *Public Productivity & Management Review*, 14(4), 369-383.
- Wittmer, D., & Coursey, D. (1996). Ethical work climates: Comparing top managers in public and private organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(4), 559-572.
- Wolf, P. J. (1993). A case survey of bureaucratic effectiveness in U.S. cabinet agencies: Preliminary results. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3(2), 161-181.
- Wright, B. E. (2001). *Work motivation: A study of the motivational context in public sector organizations*. Unpublished doctoral dissertation. Albany, NY: State University of New York.