

## 공공기관의 조직가치가 공공봉사동기와 업무열의에 미치는 영향\*

김 영 은\*\*  
심 동 철\*\*\*  
김 상 목\*\*\*\*

---

이 논문의 목적은 공공기관의 조직가치가 개인의 공공봉사동기 및 업무열의와 어떠한 관계가 있는지 검증하는 것이다. 연구는 2017년 한국행정연구원 “공공부문 종사자의 직무 인식조사” 자료를 바탕으로 조절된 매개효과 분석을 통해 변수 간 관계를 살펴보았다. 연구 결과 공공기관의 조직가치는 개인의 공공봉사동기에 긍정적으로 작용하고, 이러한 긍정적 관계는 개인과 조직 간 가치 적합성이 높을 때 보다 강화되는 것으로 나타났다. 또한 공공기관의 조직가치는 개인의 업무열의에도 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 특히 공공봉사동기를 통해 공공기관의 조직가치가 업무열의로 이어질 수 있음을 확인하였다. 본 연구는 공공기관의 조직가치 전달에 있어 내재화 과정이 중요하고, 개인과 조직 간 가치에 대한 인식을 공유할 때 그 효과가 증대된다는 중요한 시사점을 제공하였다.

[주제어: 공공기관의 조직가치, 공공봉사동기, 업무열의, 개인-조직 가치 적합성]

---

### I. 서론

조직은 서비스나 재화를 생산하면서 자신이 속한 사회와 관계를 맺어가고, 사회에서 필요로 하는 역할을 이해하게 되며, 이에 따라 조직의 정체성을 형성한다. 이 과정에서 조직은 자신의 정체성을 강화할 수 있는 가치를 구성원들에게 강조하고, 구성원들이 조직의 가치를 공유함에

---

\* 이 연구는 2018년도 한국행정학회 하계학술대회에서 발표한 논문을 발전시킨 것입니다. 논문이 다듬어질 수 있도록 상세하고 유익한 심사평을 제시해 주신 여러 토론자분들과 익명의 심사위원분들께 진심으로 감사드립니다. 또한 이 논문은 2016년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임을 알립니다(NRF-2016 S1A3A2924956).

\*\* 제1저자

\*\*\* 교신저자

\*\*\*\* 공동저자

따라 조직가치는 조직의 문화나 풍토로 발전한다(Schein, 2006). 또한 조직가치는 조직 내 규범이자 가이드라인으로서, 조직이 어떤 목표를 우선적으로 추구하고, 조직 내에서 구성원들이 어떻게 행동하는 것이 바람직한지를 결정하는 역할을 한다(Hill & Jones, 2001; Thomas, 2013). 특히 공공기관의 조직가치는 사회와 밀접한 관련을 맺으며 형성되고, 공직자의 신념과 업무태도에 영향을 준다는 점에서 중요하다. 그러나 공공부문에서 조직가치에 대한 연구는 상대적으로 저조하였는데, 이는 효율성이나 성과에 대한 강조가 가치와 문화 현상과 거리를 두었기 때문으로 생각해 볼 수 있다.

이 논문에서는 한국 행정의 거시적 맥락에 따라 공공기관의 조직가치로서 전통적 가치, 민주적 가치, 혁신적 가치가 강조되어 왔음을 제안하였다. 그리고 2017년 한국행정연구원이 공공부문 종사자 1,645명을 대상으로 진행한 “공공부문 종사자의 직무 인식조사” 자료를 바탕으로, 공공기관의 조직가치와 공공봉사동기, 업무열의 간의 관계를 살펴보았다. 다양한 업무태도 가운데 공공봉사동기와 업무열의를 선택한 것은 조직가치와 공공봉사동기 및 업무열의에 대한 실증연구가 부족할 뿐 아니라(Meynhardt, Brieger, & Hermann, 2018; Ritz, Brewer, & Neumann, 2016) 변수 간 관계성을 규명하는 작업이 의미 있을 것으로 판단했기 때문이다. 먼저 공공봉사동기의 경우, 국내외 행정학 분야를 중심으로 활발하게 연구되고 있는 반면, 공공봉사동기를 조직 문화, 가치, 분위기, 맥락과 연결 지어 설명한 시도는 부족한 편이다(Ritz, Brewer, & Neumann, 2016). 이 논문에서는 조직사회화 관점에서 공공기관의 조직가치가 공직자로서의 정체성으로 내재화되어 공공봉사동기 형성에 관여한 것임을 제안하고, 공공기관 조직가치의 영향력을 실증적으로 확인하였다. 다음으로 업무열의는 소진의 반대 개념으로 조직 뿐 아니라 개인 차원을 고려한 업무태도로(Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008), 최근 조직 분야에서 주목받고 있는 개념이다. 특히 공공기관은 위계적인 조직문화와 정치적 통제 영향으로 공직자가 일상 업무에서 피로감과 소진을 지속적으로 경험할 가능성이 크기 때문에, 업무열의에 보다 관심을 가질 필요가 있다. 또한 조직가치와 업무열의 간 관계는 직무 요구-자원 이론 관점에서 상반된 관점이 가능하기 때문에 논의해 볼만한 주제이다. 조직가치가 업무의 의미를 이해하도록 하고 지침을 제공함으로써 개인의 업무열의를 높일 수도 있는 반면, 특정 가치에 대한 조직 차원의 강조가 지침을 넘어서 개인 업무상 자율성을 통제하는 데 기여하여 업무열의를 낮출 수도 있기 때문이다.

공공기관의 조직가치가 공공봉사동기와 업무열의에 미치는 영향을 구체적으로 살펴보기 위해 다음 장에서는 공공기관의 조직가치, 공공봉사동기, 개인-조직 가치 적합성, 업무열의에 대한 이론적 논의를 변수 간 관계성을 중심으로 살펴보았다. 이를 토대로 공공기관의 조직가치가 개인의 공공봉사동기와 업무열의에 미치는 영향을 조절된 매개효과 모형을 통해 체계적으로 분석하였다. 마지막으로 결론부에서는 연구 결과가 제시하는 이론적 시사점과 연구의 한계를 논의하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 공공기관의 조직가치

Rokeach(1973: 5)는 가치를 “어떤 특정한 행동양식이나 존재목적이 다른 행동양식이나 존재목적에 비해 개인적, 또는 사회적으로 보다 바람직하다고 지속적으로 생각하는 신념”으로 정의하며, 가치를 행동 선택의 기준이자 행동을 정당화하는 수단으로 설명한다. 반면 Kluckhohn(1967)은 가치를 행동양식, 행동수단, 행동목표의 범주와 그 선택에 영향을 주는 바람직성의 기준으로 보았다. 즉, 가치는 사람의 태도와 행동을 생성하는 하나의 원형으로, 사람들은 가치를 통해 주어진 상황을 어떻게 받아들이고 어떻게 행동해야 할지 판단한다(Homer & Kahle, 1988). 가치는 자아에 기여하는 중요도에 따라 궁극적 가치와 도구적 가치로 구분되기도 하고,<sup>1)</sup> 다양한 가치들이 복잡한 연계구조에서 서로 보완관계나 경쟁관계를 형성하기도 한다. 또한 가치는 경험으로부터 형성되고 변화되며 내면화 과정을 통해 학습되는 속성을 가진다(권인석, 2005).

가치의 개념과 속성에 대한 일반적 논의를 토대로 조직가치를 살펴보면, 조직가치는 조직 문화의 중요한 구성요소로서(O'Reilly & Chatman, 1996; Rousseau, 1990) 조직 행동 및 신념체계이자(Anwar & Hasnu, 2013), 조직 구성원들이 조직을 이해하고 상황에 적합한 행동을 하도록 하는 일련의 가정으로 볼 수 있다(Ravasi & Schultz, 2006). 이러한 조직가치는 크게 두 가지 측면에서 볼 수 있는데, 첫째는 해당 조직이 의도적으로 지향하는 가치(intended values)로서 조직 내 의사결정자가 뿌리 내리고자 하는 가치이고, 둘째는 조직 구성원들 사이에 공유된 신념으로서 조직 내 존재하는 가치(existing values)이다(Rousseau, 1990). 후자의 조직가치는 조직 구성원 간 공유된 가치로(O'Reilly & Chatman, 1996) 조직 구성원들의 동의를 전제한 것으로 볼 수 있다(김응조, 2017). 조직가치는 조직 구성원에게 동일하게 지각되기보다는 각자의 경험과 인지 정보처리 과정에 따라 다르게 지각될 수 있으며, 개인의 조직 내 행동을 특정 방향으로 유도하고 규율하며 제어하는 역할을 한다(양혁승·정영철, 2002).<sup>2)</sup>

이상의 조직가치에 대한 논의를 공공 영역으로 한정하여 공공기관의 조직가치는 무엇으로 볼 수 있을까? 개별 기관의 특수성과 다양성에도 불구하고, 공공기관은 공공가치<sup>3)</sup>를 추구함으로써 기관

1) 여기서 궁극적 가치는 자아에 직접적으로 기여하는 것으로 최종적 지향 상태라고 한다면, 도구적 가치는 이를 실현하기 위한 수단으로 볼 수 있다(권인석, 2005).

2) 이 연구에서는 조직이 의도적으로 지향하는 가치에 보다 초점을 맞춘다. 이는 조직 내 존재하고 공유된 신념으로서의 조직가치는 조직문화나 조직분위기와 다소 구별이 어렵고, 특히 공공기관은 ‘당위적 정체성’(Albert & Whetten, 1985)에 바탕을 두고 있어 시대적 맥락에 따라 의도적으로 특정 가치를 강조할 가능성이 높다고 판단했기 때문이다.

3) 공공가치(public value)에 대한 논의는 이 논문의 연구 범위를 벗어나므로 구체적으로 설명하지 않는다. 다만 공공가치를 거시적 사회에서부터 공공기관 종사자에 이르기까지 다층위적으로 설명한 Jørgensen & Bozeman(2007)의 논문은 참고할 만하다.

의 존재 이유와 당위성을 인정받고자 한다는 공통점이 있다(Vandenabeele, Ritz, & Neumann, 2018; 권인석, 2005). 특히 공공기관은 사회 내 정당성 확보를 통해 조직의 정체성을 구축하는데, 이를 Albert & Whetten(1985)는 당위적 정체성(normative identity)이라 하였다.<sup>4)</sup> 당위적 정체성에 바탕을 둔 공공기관은 자신이 속한 사회에서 새로운 가치가 대두되면, 사회에서 조직의 정당성 획득을 위해 적극적으로 새로운 가치를 받아들이고, 구성원들이 이러한 가치를 수용하도록 강조하는 경향을 보인다. 그 결과 공공기관에는 다양한 가치들이 상존하게 된다.

이처럼 공공기관이 정당성 확보를 위해 사회의 가치를 적극 받아들이고(Albert & Whetten, 1985), 사회의 가치는 시대적 맥락에 따라 달라진다는 점을 고려했을 때, 공공기관의 조직가치는 공공기관이 위치한 시대적 맥락에서 이해되어야 할 것이다. 국내 연구(박종민·윤건수, 2015; 임도빈, 2007)는 한국 행정이 가지고 있는 가치를 거시적 측면에서, 전통적 관료제, 민주화, 신자유주의-신공공관리의 세 가지 패러다임으로 설명한다.<sup>5)</sup> 전통적 관료제가 공공기관의 전통적 근간이었다면, 민주화와 신자유주의-신공공관리는 정부개혁과 정책변화를 이끈 원동력으로 볼 수 있는 것이다. 이 세 가지 패러다임은 한국 공공기관 내 공존하며 상호 보완 또는 긴장 관계 속에서 유지되어 왔다(박종민·윤건수, 2015).

먼저 한국의 근대 행정은 관료제를 근간으로 발전하여 왔다(임도빈, 2007). 계층제에 따라 책임과 권한을 부여하고 업무 수행에 있어 법적 절차를 중시하는 관료제의 양상은 공직 수행의 핵심 기제로 작용해 왔으며(유재원·이승모, 2008), 민주화와 시장화로 대표되는 변화에도 관료제의 틀은 유지되어 왔다(박종민·윤건수, 2015). 이러한 전통적 관료제에 입각한 국내 공공기관은 정치-행정 이원론 관점에서 행정의 정치화를 경계하고(박종민·윤건수, 2015) 공직자의 중립성, 공정성을 통해 정부기관의 공공성을 담보하고자 하였다.

반면 20세기 후반 공공영역이 경험한 가장 큰 환경 변화는 민주화였다(박종민·윤건수, 2015: 37). 1987년 이후 민주화가 진행되면서, 개인과 집단의 자유와 권리 보호가 확대되고(박종민, 1994), 1991년 지방의회의 구성, 1995년 지방자치단체장의 직선 실시로 민주화와 지방자치제가 단기간 내 이루어짐에 따라 공공기관은 더 이상 사회적 영향으로부터 절연될 수 없게 되었다(박종민·윤건수, 2015). 선거를 통해 정부를 구성하고 문책하는 방식이 제도화됨에 따라(박종민·윤건수, 2015), 국민 요구에 대한 반응성과 행정서비스의 형평성이 공공부문에서 중요한 가치로 강조되었다.

4) Albert & Whetten(1985)은 사회에서 조직의 역할에 따라 크게 두 가지 형태의 정체성을 형성할 수 있음을 지적하였다. 먼저 당위적 정체성(normative identity)은 공공기관과 같이 자신이 속한 사회에서 정당성 확보를 통해 생존해 나가는 조직이 주로 형성하는 정체성이다. 이와 상반된 개념으로 실용적 정체성(utilitarian identity)은 기업과 같이 이익을 극대화하려는 조직이 주로 형성하는 정체성이다. 실용적 정체성을 강조하는 조직은 효과성과 효율성을 극대화하기 위한 조직구조를 강조하며, 재무적 성과를 위해 조직 구성원의 생산성을 강조한다.

5) 박종민·윤건수(2015)는 “한국의 국가 관료제가 경험한 가장 큰 환경 변화는 민주화가 촉발한 관료제에 대한 정치적 통제의 강화와 신자유주의-신공공관리가 촉발한 관료제에 대한 시장적 통제의 강화”(35p)였다고 말한다.

이후 1990년 말 IMF 경제위기를 경험하면서 정부는 개방, 경쟁, 효율의 원칙을 내세우며 개혁을 이끌었고, 성과, 효율성, 전문성을 제고하는 행정 제도의 변화를 가져왔다(박종민·윤건수, 2015). 특히 김대중 정부는 공무원 정원 감축, 민영화, 연봉제, 개방형임용제, 책임운영기관제 등의 제도를 본격적으로 도입하며 신자유주의-신공공관리 방식의 행정 제도의 틀을 마련하였다(임도빈, 2007).<sup>6)</sup> 신자유주의-신공공관리 도입 초기 정부 개혁 방향이 경쟁과 효율에 대한 직접적 강조에 있었던 반면, 한국이 인구 고령화와 저성장 국면에 진입해 새로운 성장 동력 마련이 시급해짐에 따라, 혁신성, 도전정신, 창의성, 자율성, 기업가 정신 등의 가치가 강조되었다. 전통적 관료제와 가장 대척점에 있어 온 혁신적 가치가 공공기관에서 강조되기 시작하였다.<sup>7)</sup>

이러한 논의를 바탕으로 이 논문에서는 공공기관의 조직가치를 ‘공공기관이 사회의 공공가치를 창출하기 위해 구성원들에게 강조하는 핵심가치’로 정의하고, 현재 공공기관에서 강조되는 주요한 가치로서 1)전통적 가치, 2)민주적 가치, 3)혁신적 가치로 구성하였다.

## 2. 공공기관의 조직가치와 공공봉사동기

공공봉사동기에 대한 이론적 토대로서 공직자의 동기에 대한 관심은 오랜 것이었으나,<sup>8)</sup> 공공봉사동기 개념이 본격적으로 연구된 것은 Perry & Wise(1990)가 공공봉사동기를 공식적으로 정의한 이후이다. Perry & Wise(1990: 368)는 공공봉사동기를 “공공 기관 및 조직에서 주로 또는 고유하게 나타나는 동기에 반응하려는 개인의 성향”으로 정의함으로써 공공봉사동기의 개념적 정의의 근간을 마련하였다. Perry & Wise(1990)가 공공봉사동기의 소재(locus)가 공공 영역에만 국한된 것은 아님을 명시하였음에도, 오랫동안 공공봉사동기의 주요한 관심은 공공조직에 있었다(Vandenabeele, Ritz, & Neumann, 2018). 초기 공공봉사동기 정의에 대한 개선과 비판으로 추후 많은 연구자들은 공공봉사동기 개념을 보다 정교화하였고, 공공봉사동기에서 공공의 이익 추구를 위한 이타심과 친사회적 동기를 보다 강조하였다.<sup>9)10)</sup> 특히 Kim et al.(2013)의 연구는 12

6) 김대중 정부는 관료제의 비대화와 비효율성, 독점 구조로 인한 공급자 중심의 행정서비스 관행을 개선하기 위해 ‘작지만 봉사하는 효율적인 정부’를 비전으로 제시하였다(박천오, 2002).

7) 공공기관은 관료제의 계층적 속성을 보유하여 안정성을 추구하고 공식적 절차에 따라 업무를 수행한다. 반면, 주로 IT 기업에서 발견되는 애드호크라시(adhocracy) 문화는 급격한 환경 변화에 빠르게 대응하며 지속적인 혁신을 통해 생존하기 위한 것이다(자세한 내용은 Cameron & Quinn(2011)의 경쟁가치모형을 참고).

8) Woodrow Wilson(1887)은 The Study of Administration에서 공직자의 성과와 공직자들이 어떻게 보다 목적 지향적일 수 있는지에 대해 중점적으로 고민하였고, Paul Van Riper(1958)도 History of the U.S. Civil Service에서 공직자의 동기에 대한 관심이 새로운 것이 아님을 명시하였다(Perry & Hondeghem, 2008).

9) Rainey & Steinbauer(1999: 23)는 공공봉사동기를 “국민, 국가, 인류 공동체의 이익을 위해 봉사하고자 하는 이타적 동기”로 정의하였고, Vandenabeele(2007: 547)는 “자신의 이익, 조직의 이익을 넘어서 보다 넓은 정치적 공동체의 이익을 고려하는 신념, 가치 및 태도”로 정의하였다. 그리고 Perry & Hondeghem(2008: 3)은 공공봉사동기를 “다른 사람을 위하여 선행을 하거나 사회 안녕에 기여하려는 의도를 가진 공공 영역에서의 동기와 행동”으로 정의하였고, Kim(2017: 232)은 “자신의 이익보다는 공공가치나 공공이

개 국가를 대상으로 한 조사를 통해 공공봉사동기가 공공가치에 대한 헌신을 포함하는 동기임을 설명하였다.<sup>11)</sup>

그렇다면 공공기관의 조직가치는 공공봉사동기와 어떤 관련이 있을까? 이와 관련해 Perry(2000)는 개인의 동기 형성에 있어 조직의 역할이 중요하고 조직의 가치가 개인의 자아개념(self-concept) 형성에 직접 관여함을 지적하였다. 개인은 조직에서 긍정적인 자아개념을 형성하기 위해 노력하는데, 이 과정에서 어떠한 행동이 가장 바람직한 행동인가를 찾아내기 위해 노력한다는 것이다(Katz & Kahn, 1966). Perry(2000)는 이를 March & Oslen(1989)의 적절성의 논리(logic of appropriateness)라 하여, 적절성의 논리가 공직자의 동기를 보다 잘 설명함을 강조하였다<sup>12)</sup>. 다시 말해 공직자는 도덕상 옳다고 여기는 바람직한 자아개념을 충족하기 위해 동기부여가 되며, 공공기관의 특성상 제도, 규범, 규칙, 직업윤리에 대한 강조가 바람직한 공직자상이나 구체적인 행동 지침을 형성한다는 것이다. 또한 Vandenabeele(2007)는 Deci & Ryan(2002)의 자기결정성 이론(self-determination theory)<sup>13)</sup>을 토대로 공공봉사동기가 조직의 가치가 개인의 역할인식과 정체성으로 내재화된 것임을 지적하고, 공공기관이 추구하는 특정 가치에 대한 강조는 조직사회화 과정을 통해 공직자로서의 정체성으로 내재화되어 개인의 공공봉사동기 형성에 영향을 미칠 수 있음을 제안하였다. 이러한 논리에 따르면, 공직자의 업무동기를 형성하는데 있어서 조직가치가 중요한 역할을 할 수 있다는 것을 추론할 수 있다.

공공봉사동기 형성에 있어 공공기관의 조직가치의 영향을 세부적으로 살펴보면, 우선 전통적 가치는 정치적 중립성, 공정성, 안정성과 같은 공평무사한 가치를 강조한다. 이는 Weber(1924)의 관료제에서 논의된 비사인주의(impersonal) 관점의 공직자를 전제한 것으로, 공적 업무를 수행함에 있어 특정 이익이나 선호를 옹호하기보다는 안정적인 정책과 서비스를 제공하도록 강조하는 가치이다. 따라서 전통적 가치는 공직자들이 공익과 공직 의무에 대한 헌신을 다하도록 촉진함으로써 공공봉사동기 형성에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다.

의의 추구를 위하여 의미 있는 봉사를 수행하고자 하는 개인의 성향”으로 정의하였다.

- 10) 공공봉사동기 개념에서 친사회적 동기로서의 측면이 강조되고 두 개념 간 유사성이 존재함에도, 이것이 곧 두 개념 간의 동일성을 의미하지는 않는다. Vandenabeele, Ritz, & Neumann(2018)은 친사회적 동기의 수혜대상은 피드백이나 감사 표현을 위해 인식되기도 하고 인식되지도 않는 반면, 공공봉사동기의 수혜대상은 대체로 인식되지 않기 때문에 수혜대상 측면에서 친사회적 동기와 공공봉사동기는 서로 같지 않음을 설명하였다.
- 11) Perry(1996) 이후 많은 학자들(Coursey & Pandey, 2007; Coursey, Perry, Brudney, & Littlepage, 2008; Vandenabeele, 2008)에 의해 공공봉사동기의 하위 차원이 보다 정교해졌는데, 특히 Kim et al.(2013)은 공공봉사동기의 네 가지 차원으로 공공봉사에 대한 호감, 공공가치에 대한 헌신, 동정심, 자기희생 차원을 밝혀냈다.
- 12) 적절성의 논리와 반대되는 개념으로 결과성의 논리(logic of consequences)는 자신의 이익을 극대화할 수 있는 결과를 계산하고 그 기대에 따라 행동한다는 것이다.
- 13) Deci & Ryan(2002)의 자기결정성 이론에 따르면 개인의 외재적, 내재적 동기는 이분법적으로 구분 가능한 개념이 아니라 일련의 연속체와 같아 외부 환경의 통제는 사회화 과정을 거치면서 자발적 동기로 개인에게 내재화된다.

다음으로 민주적 가치는<sup>14)</sup> 민주주의 실현을 위한 정의, 형평성, 사회적 약자에 대한 고려를 중요시한다. 이러한 민주적 가치는 공직자로 하여금 약자에 대한 배려와 국민에 대한 공감과 동정심을 갖고 공동체나 국가, 사회에 대한 자신의 기여를 높일 것을 강조할 것이다. 또한 민주적 가치는 공공기관의 정책 결정에 있어 민주적 절차의 확립을 강조함으로써 공직자가 공공정책수립에 대한 호감을 높여 공공봉사동기를 증진할 수 있다.

마지막으로 혁신적 가치는 조직의 발전과 성과 제고를 위한 창의와 도전을 강조하며, 공직자에게 환경 변화에 대한 적극적인 대응, 조직 변화와 발전을 위한 참여, 자발적인 업무 수행을 요구한다. 혁신적 가치는 공직자가 자발성을 갖고 개인의 역량을 최대한 발휘하도록 유도함과 동시에, 공직자가 전문화된 정책과 행정서비스를 국민에게 제공하도록 공직자의 전문직업주의(professionalism)를 끌어 낼 것이다. 전문직업주의를 통한 공직자로서의 정체성 형성은 행정서비스 제공에 대한 동기부여와 국민과 국가에 대한 헌신으로 이어질 것이다. 따라서 혁신적 가치를 강조할수록 공직자의 공공봉사동기는 고양될 것으로 예상할 수 있다. 이를 바탕으로 개발된 첫 번째 가설을 기술하면 다음과 같다.

가설 1. 공공기관의 조직가치는 개인의 공공봉사동기에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 전통적 가치는 개인의 공공봉사동기에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 민주적 가치는 개인의 공공봉사동기에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 혁신적 가치는 개인의 공공봉사동기에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

### 3. 개인-조직 가치 적합성의 조절된 매개효과

조직사회화에 따른 개인의 조직가치 내재화는 개인-조직 적합성(person-organization fit) 이론을 통해 보다 체계적으로 설명할 수 있다. Kristof(1996)는 개인-조직 적합성을 개인과 조직 간 부합성으로 폭넓게 정의하고, 개인과 조직이 서로 필요로 하는 것을 제공하거나 서로 비슷한 특성을 공유할 때 개인-조직 적합성이 나타난다고 설명하였다. 이는 Muchinsky & Monahan(1987)의 상호보완적 부합(complementary fit)과 상호일치적 부합(supplementary fit)에 대한 논의를 연장한 것이다. 여기서 상호보완적 부합은 개인이 조직이 필요로 하는 특성을 제공함으로써 보완적 역할을 수행하는 경우를, 상호일치적 부합은 개인과 조직이 상호 유사한 특성을 보유함으로써 상호 간 부합이 발생하는 경우를 의미한다(Kristof, 1996; Muchinsky & Monahan, 1987). Kristof(1996)의 개인-조직 적합성에 대한 정의는 개인과 조직 간 일치 대상을 구체적으로 명시하고 있지 않은 반면, 다른 학자들은 개인-조직 적합성을 목표 일치성(goal congruence), 가치 일치성(value congruence), 요구-구조 적합성(needs-structure fit), 성격-풍토 적합성(personality-climate fit) 등 구체적 차원으로 개발하였다(Verquer, Beehr, & Wagner,

14) 여기서 한 가지 주목할 만한 것은 한국 행정 맥락에서 공직자가 인식하는 공익은 선거로 대표성을 획득한 정당에 대한 것이라기보다는 국민, 공동체, 국가, 사회를 위한 것에 가깝다는 것이다(박종민, 1994).

2003). 이 중 가장 활발히 연구된 것은 가치에 대한 것으로(Verquer, Beehr, & Wagner, 2003), Chatman(1989)과 Cable & Judge(1996)는 개인-조직 적합성을 개인의 가치가 조직의 가치와 일치하는 정도로 정의하여 가치 측면으로 논의를 국한하였다. 이 논문에서는 개인-조직 적합성의 가치 측면을 강조하기 위해 추후 내용에서 ‘개인-조직 가치 적합성’으로 용어를 통일하고자 한다.

개인-조직 가치 적합성 개념은 조직 구성원이 보유한 동기의 발현에 있어 개인과 조직 간 상호작용을 보다 적절히 설명해 준다는 점에서 유용하다(Coldwell, Billsberry, Van Meurs, & Marsh, 2008; Kristof, 1996; Lievens, Decaesteker, Coetsier & Geirnaert, 2001). 개인과 조직 간 높은 가치 적합성은 개인의 조직가치에 대한 이해와 내재화를 돕기 때문이다. Edwards & Cable(2009)은 개인과 조직의 가치 적합이 구체적으로 어떠한 메커니즘을 통해 업무태도에 영향을 미치는지를 설명하였는데, 특히 개인과 조직 간 가치 적합이 개인과 조직 간 소통과(Erdogan & Bauer, 2005; Erdogan, Kraimer, & Liden, 2004; Kalliath, Bluedorn, & Strube, 1999) 신뢰 형성을 촉진함을 제안하였다. 개인과 조직의 높은 가치 적합성은 개인과 조직 간 소통을 촉진하는데(Chatman, 1989; Kristof, 1996), 이는 조직과 구성원이 중요하게 여기는 가치의 우선순위가 서로 비슷하고, 특정 사건의 해석에 있어 공통된 프레임워크와(Erdogan, Kraimer, & Liden, 2004; Meglino & Ravlin, 1998; Schall, 1983) 인지 과정을(Wiener, Devoe, Rubinow, & Geller, 1972) 보유하기 때문이다. 또한 개인-조직 가치 적합성은 상호 간 신뢰를 촉진한다(Christiansen, Villanova, & Mikulay, 1997; Enz, 1988). 이는 개인과 조직 간 가치 적합성이 무엇이 옳고 그른지에 대한 기본 전제를 공유하고(Jones & George, 1998; Sitkin & Roth, 1993) 선호나 목표가 서로 유사하여 상호 신뢰 기반이 구축되기 용이하기 때문이다(Mayer, Davis, & Schoorman, 1995).

즉, 개인과 조직 간 높은 가치 적합성은 상호 소통과 신뢰를 구축하고 조직가치의 개인 수준으로의 전달을 용이하게 함으로써 개인의 동기부여를 높일 수 있다. 같은 맥락에서 공공기관의 조직가치와 개인이 중요하다고 생각하는 가치 간 적합성이 높으면 개인의 공공봉사동기에 보다 긍정적으로 작용한다고 유추해 볼 수 있다. 특히 공공봉사동기는 가치 지향적 동기이기 때문에 개인-조직 가치 적합성에 따라 민감하게 영향을 받을 것으로 보인다. 이러한 논리적 근거를 토대로 다음 가설을 설정하였다.

가설 2. 공공기관의 조직가치와 공공봉사동기의 관계는 개인과 조직 간 가치 적합성이 높을 때 보다 강화될 것이다.

#### 4. 공공기관의 조직가치와 업무열의

업무열의(work engagement)는 “업무에 대한 긍정적이고 성취감을 주는 심리 상태로 활력(vigor), 헌신(dedication), 몰두(absorption)를 특징으로 한다”(Schaufeli, Salanova, González-



Romá, & Bakker, 2002: 74). 여기서 활력은 업무 수행 중 높은 수준의 에너지와 정신적 회복력을 유지하고 자신의 업무에 노력을 들이고자 하며, 난관 속에서도 업무를 지속하고자 하는 상태를 뜻한다. 헌신은 자신의 업무에 깊이 몰두하여 일의 의미와 열정, 영감, 자부심, 도전정신을 느끼는 상태를 뜻한다. 몰두는 자신의 업무에 완전히 집중하여 시간이 빨리 지나는 것처럼 느끼고 자신과 업무를 서로 떼어 놓기 힘든 상태를 의미한다(Schaufeli et al., 2002: 74-75). 이러한 업무열의는 일에 대해 열정과 에너지로 자신의 업무에 완전히 몰입하여(Bakker & Demerouti, 2009) 스스로 행복, 기쁨, 열정과 같은 긍정적 심리 상태를 유지한다는 점에서(Bakker & Demerouti, 2008) 소진(burnout)과는 상반된 상태의 개념이다(Bakker et al., 2008; Hallberg & Schaufeli, 2006; Schaufeli et al., 2002).<sup>15)</sup>

Kahn(1990)은 개인이 자신의 업무에 몰입하고 헌신하기 위해서는 내재적 욕구의 충족이 선행되어야 함을 지적하였다. 특히 Kahn(1990)은 개인이 자신의 직업에 대해 의미성(meaningfulness), 안정성(safety), 유용성(availability)을 느낄 때 자신의 일에 헌신하고 열의를 느낄 수 있음을 강조하였다. 여기서 의미성은 자신의 직업이 사회와 조직에서 어떠한 역할을 담당하는가에 대한 인식을 뜻하고, 안정성은 조직 내 다른 구성원들과의 관계를 통해 얼마나 정서적으로 만족할 수 있는지에 대한 부분이다. 그리고 유용성은 조직에서 자신의 업무를 달성하기 위해 조직에서 필요한 자원을 지원해 주는지를 뜻한다.

업무열의를 연구해온 학자들은 직무 요구-자원 이론(job demands-resources model)을 바탕으로 업무열의를 설명하였다. 직무 요구-자원 이론은 직무 특성 및 환경을 직무요구(job demands)와 직무자원(job resources)이라는 두 가지 범주로 구분하고 각 범주에 해당하는 구체적인 요인들에 대해 설명한다. 먼저 직무요구는 직무에 대한 지속적인 물리적, 심리적 노력과 그에 수반되는 비용을 요구하는 물리적, 심리적, 사회적, 조직적 차원의 것으로, 업무 부담, 시간 압박, 고객과의 접촉, 감정적 요구, 불리한 물리적 환경, 업무 모호성 등을 예로 들 수 있다(Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). 반면 직무자원은 직무요구와 관련한 물질적, 심리적 비용을 감소시키거나, 직무 목표 달성을 위한 기능적 역할을 수행하거나, 조직 구성원의 학습, 개발 및 성장을 촉진하는 역할을 하는 것으로(Bakker & Demerouti, 2007; Bakker et al., 2008; Schaufeli & Bakker, 2004) 사회적 지원, 성과 피드백, 기술 다양성, 자율성, 학습기회 등이 있다(Bakker & Demerouti, 2007; Bakker et al., 2008).

직무 요구-자원 이론의 관점에서 공공기관의 조직가치는 공직의 규범과 행동 지침을 제공하는 직무자원이므로 공직자의 업무열의 증진에 기여할 수 있다. 공공기관의 조직가치는 공직 업무가 국가와 사회에 기여하는 것임을 강조해 공직자가 업무의 의미와 중요성을 이해하고 내재적 업무

15) 업무열의는 긍정 심리학 분야에서 연구되기 시작한 개념으로, 개인의 웰빙 관점에서 보다 지속 가능하고 만족스러운 업무 상태를 강조한 것으로 볼 수 있다(Hallberg & Schaufeli, 2006). 업무열의와 유사한 개념인 직무몰입과의 구분과 관련해, Hallberg & Schaufeli(2006)는 직무몰입(job involvement)은 일과 자신의 인지적, 심리적 동일시를 강조하는(Kanugo, 1979) 반면, 개인의 웰빙에 대해서는 고려하고 있지 않음을 지적하였다.

동기와 업무에 대한 자발적 열의를 갖도록 이끌 것이기 때문이다(Meynhardt, Brieger, & Hermann, 2018). 이와 관련해 최근 Meynhardt, Brieger, & Hermann(2018)은 스위스의 공공조직, 민간조직 및 비영리조직 종사자 1,045명을 대상으로 한 설문자료를 토대로 조직이 추구하는 공공가치(public value)가 업무열의와 긍정적 관계가 있음을 실증적으로 밝혀냈다. 뿐만 아니라 조직가치는 구성원에게 심리적 안정을 제공할 수 있다. 일반적으로 강한 조직문화를 보유하는 조직 구성원들은 공유된 가치를 중심으로 결속력과 유대감을 느끼는 경향이 강하고(Smirch, 1983), 이러한 결속력과 유대감은 조직 구성원으로서의 정체성을 강화하고 개인에게 심리적 안정감을 제공한다(Meynhardt, Brieger, & Hermann, 2018). 따라서 공공기관의 조직가치는 공직자에게 직무자원으로서 개인의 업무열의에 긍정적 영향을 미칠 것을 기대할 수 있다.

또한, 이 논문은 공공기관 조직가치의 하위 차원인 전통적, 민주적, 혁신적 가치 각각이 업무열의에 서로 다른 영향을 미칠 수 있음에 주목하였다. 먼저 민주적 가치에 대한 강조는 공직자로 하여금 공직 업무에 대한 의미를 부여하도록 함으로써 업무열의를 이끌 수 있다. 민주적 가치는 정의, 형평성, 사회적 약자에 대한 고려를 중요시하기 때문에, 공직자 자신이 수행하는 업무가 국가와 사회의 긍정적 변화에 기여한다는 인식을 가져올 수 있다. 이를 통해 공직자는 공직자로서의 자긍심을 드높이고 자신의 업무에 보다 열정적으로 임할 수 있다.

아울러 혁신적 가치의 창의성, 독립성, 도전정신에 대한 강조는 공직자가 보다 적극적이고 주체적으로 업무를 수행하도록 이끌 것이다. 공직자는 보다 나은 정책과 행정서비스를 제공하기 위해 공공기관 내 존재하는 형식주의나 무사안일주의에서 탈피하여 새로운 아이디어나 방식을 업무에 도입하고자 노력할 것이다. 전문적이고 자율적인 업무 수행방식을 통해 공직자는 자신의 역량을 발전시키고 동시에 업무에 보다 열정적으로 임할 수 있을 것이다.

반면, 전통적 가치의 경우 업무열의와의 관계에 있어 상반된 해석이 가능하다. 전통적 가치의 중립성, 공정성, 안정성에 대한 강조는 직업관료제의 토대이자 공직 수행의 가이드라인으로 가치중립적인 공직자의 정체성을 강화하여 공직자가 업무에 보다 진지한 자세로 임하게 할 것이다. 그러나 전통적 관료제의 중립성과 절차를 중시하는 관행은 공직자의 업무 재량을 축소함으로써 업무열의를 떨어뜨릴 수 있다. 이러한 논리를 토대로, 이 연구에서는 공공기관의 민주적 가치와 혁신적 가치는 공직자의 업무열의에 긍정적인 영향을, 전통적 가치는 부정적 영향을 줄 것이라는 가설을 제안하였다.

가설 3. 공공기관의 조직가치는 개인의 업무열의에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1. 전통적 가치는 개인의 업무열의에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2. 민주적 가치는 개인의 업무열의에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3. 혁신적 가치는 개인의 업무열의에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

## 5. 공공봉사동기와 업무열의

마지막으로 이 연구는 공공봉사동기와 업무열의 간의 관계에 주목한다. 업무열의를 이론적으

로 발전시키는데 크게 기여한 연구자 중 한 명인 Bakker(2015)는 공공봉사동기가 공공조직 내 업무열의를 증진시킬 수 있는 중요한 개인자원이 될 수 있음을 제안하였다. 그는 업무 환경을 직무자원이 충분하여 업무열의의 선순환(gain cycle)이 발생하는 조건과 직무요구 수준이 높아 개인이 소진되는 악순환(loss cycle) 조건으로 구분 짓고, 공공봉사동기가 업무열의의 선순환 구조를 강화하고 소진의 악순환 구조는 완화를 제안하였다. 여기서 선순환 구조는 직무자원이 충분하여 개인이 높은 업무열의와 업무에 대한 능동적인 대처 행동(job crafting)을 보이고, 이것이 다시금 직무자원의 획득을 이끌어 내는 흐름을 의미한다. 반면 악순환 구조는 직무요구 수준이 높은 환경에서 개인이 소진되고 실수나 회피와 같은 자기약화(self-undermining) 행동을 보여 이를 보완하기 위해 직무요구가 높아지는 경우를 의미한다.

공공봉사동기가 업무열의의 선순환을 촉진하는 이유는 공공봉사동기가 높은 개인일수록 공익 추구를 위해 동료들의 사회적 지원과 같은 직무자원이거나 자기효능감과 같은 개인자원을 적극 투입할 것이기 때문이다. 그리고 공공봉사동기 자체가 개인의 중요한 심리적 자원이자 이타적 행동에 대한 개인의 이니셔티브로서 업무에 적극 투입되어 업무환경을 긍정적으로 개선한다. 또한 공공봉사동기가 높은 개인은 공익 실현에 있어 자신이 수행하는 공공서비스 업무의 의미와 중요성을 인지하고 있기 때문에 자신의 업무에 에너지를 쏟으며 헌신적인 태도를 취한다. 비슷한 맥락에서 공공봉사동기가 소진의 악순환을 완화시키는 이유는 공공봉사동기가 높은 개인은 직무요구로 인한 일상적인 스트레스보다 공익 실현이라는 더 궁극적인 목표 달성에 가치를 둬으로써 스트레스에 덜 민감하게 반응하기 때문이다(Bakker, 2015). 같은 맥락에서 Naff & Crum(1999)은 공공봉사동기가 수행하는 업무에 대한 가치 부여와 성취감을 제공하고, 이로 인해 개인은 업무에 자발적 노력을 기울이고 업무에 대한 의미와 활력을 갖게 된다고 설명하였다.

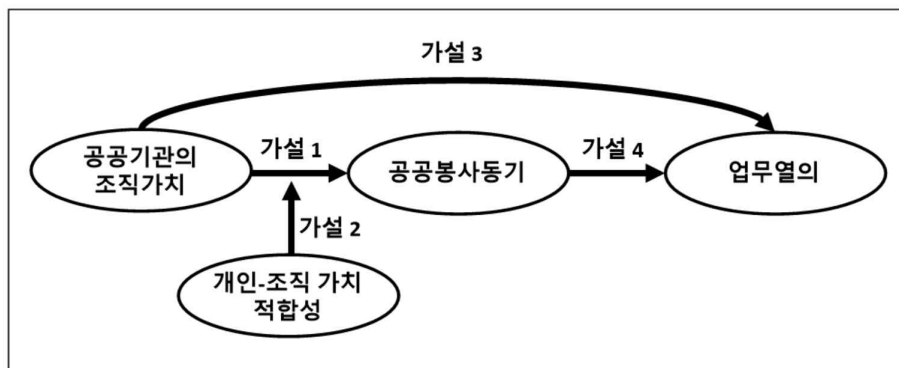
이러한 이론적인 토대를 바탕으로 최근 몇몇 연구들은 개인자원으로서 공공봉사동기 역할에 주목하고 업무열의와 공공봉사동기의 긍정적 관계를 규명하고자 하였다. 먼저 De Simone, Cicotto, Pinna, & Giustiniano(2016)는 이탈리아 공무원을 대상으로 업무 관련 스트레스, 공공봉사동기, 업무열의, 직무만족, 생활만족 간의 관계를 밝힌 최근 연구에서 공공봉사동기가 업무열의를 촉진함을 밝혔다. 이러한 연구결과에 대해 그들은 공공봉사동기가 높을수록 자신이 수행하는 공공서비스 업무가 사회에 기여한다고 생각하기 때문에 업무에 대한 헌신, 열정, 자부심을 증진시킬 수 있다고 설명한다. 국내 연구자 가운데 박순환·이병철(2017)은 정부출연기관 종사자들을 대상으로 공공봉사동기의 영향요인과 효과를 분석한 연구에서 공공봉사동기는 업무열의에 긍정적 영향을 미침을 실증적으로 검증하였다. 그들은 공공봉사동기가 높은 사람은 타인과 국가를 위한 공공서비스 제공 업무에 헌신하고, 심지어 개인의 희생과 손실이 요구되는 상황에서 스스로 내재적 동기를 구축해 업무에 몰두하는 것으로 이를 설명하였다. 또한 박정화·심동철(2018)은 국가 및 지방 공무원을 대상으로 윤리적 리더십이 공공봉사동기와 절차적 공정성을 통해 업무열의에 미치는 영향을 살펴본 결과 공공봉사동기가 업무열의에 긍정적 영향을 미치는 것으로 분석하였다. 특히 연구결과에서 윤리적 리더십이 공공봉사동기를 매개로 하여

업무열의를 높임을 검증하였다. 윤리적 행위를 보이는 리더를 통해 조직 구성원의 공공봉사동기가 강화되고 공공기관이 지향하는 조직가치를 실현하게 됨으로써, 자신의 직무에 대해 보다 자발적인 노력을 기울이고 직무에 대한 의미성과 활력을 가질 수 있게 된다는 것이다(Buelens & Van den Broeck, 2007; Houston, 2000; 박정화·심동철, 2018). 기존 연구결과를 바탕으로 다음 가설을 제안하였다.

가설 4. 공공봉사동기는 개인의 업무열의에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

〈그림 1〉은 연구에서 제시한 가설들을 연구모형을 정리한 것이다. 이 논문에서는 공공기관의 조직가치가 공직자의 동기와 업무태도에 어떠한 영향을 미치는지 알아보기 위해 공공기관의 조직가치와 공공봉사동기의 관계(가설 1)와 공공기관의 조직가치와 업무열의의 관계(가설 3)에 주목하였다. 또한 공공봉사동기가 업무열의에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 가설(가설 4)을 통해 공공봉사동기의 매개효과에도 주목하고 있다. 마지막으로 개인-조직 가치 적합성이 공공기관의 조직가치와 공공봉사동기의 관계를 조절할 것(가설 2)으로 예상했는데, 이를 통해 개인-조직 가치 적합성의 조절된 매개효과(moderated mediation effect)를 검증하고자 하였다.

〈그림 1〉 연구 모형  
〈Figure 1〉 Research Model



### III. 연구설계

#### 1. 분석자료

이 연구는 2017년 한국행정연구원이 (주)한국갤럽조사연구소에 의뢰하여 실시한 “공공부문 종사자의 직무 인식조사” 자료를 활용해 분석한 것이다. 공공부문 종사자의 직무 인식조사에서 표

본 모집은 「행정부 국가공무원 운영정원 현황」(2016. 12. 31. 기준), 「지방자치단체 공무원 인사 통계」(2015. 12. 31 기준), 「2016년 4/4분기 주요통계 임직원 현황 자료」를 기준으로 하여 국가 공무원, 지방공무원 및 공공기관 종사자에 대해 각 500명씩 총 1500명을 표본 대상으로 설계하고, 직급별, 공공기관 유형별로도 할당하는 할당표본 추출(Quota Sampling) 방법을 사용하였다. 공공부문 종사자의 직무 인식조사에서 자료 수집을 위해 12,141명에게 전화로 설문 응답을 요청하였다. 설문 참여의사를 보인 4,350명에게 이메일을 송부하여 본 조사에 대한 간략한 소개와 링크 정보를 제공해 응답자가 해당 사이트로 접속할 수 있게 하였다. 그 결과 중앙정부, 지방정부 및 공공기관 종사자들로부터 각각 500부씩 1500부의 응답을 수집하였고, 국가공무원 가운데 5급 공무원 154부의 설문을 추가로 수집하여<sup>16)</sup> 총 1,654부의 자료를 수집하였다. <표 1>은 조사에 참여한 응답자의 인구통계학적 특성을 중앙정부, 지방정부 및 공공기관별로 정리한 것이다. 설문 응답자의 인구통계학적 특성을 기관별로 살펴보면 중앙정부기관 응답자의 경우 지방정부나 공공기관 응답자에 비해 남성의 비율이 높고, 연령과 재직기간이 다소 높은 것으로 나타났다.

〈표 1〉 기관별 설문 응답자 특성  
 〈Table 1〉 Demographic Characteristics of Survey Respondents

구분		중앙정부	지방정부	공공기관	전체
성별	남성	438 (67.0%)	282 (56.4%)	266 (53.2%)	986 (59.6%)
	여성	216 (33.0%)	218 (43.6%)	234 (46.8%)	668 (40.4%)
연령	평균	40.2	38.7	34.1	37.8
	표준편차	8.6	8.9	8.0	8.9
학력	고등학교 졸업 이하	41 (6.3%)	29 (5.8%)	13 (2.6%)	83 (5.0%)
	2년제 대학 졸업	37 (5.7%)	39 (7.8%)	23 (4.6%)	99 (6.0%)
	4년제 대학 졸업	437 (66.8%)	373 (74.6%)	298 (59.6%)	1108 (67.0%)
	대학원 졸업(석사)	98 (15.0%)	51 (10.2%)	133 (26.6%)	282 (17.0%)
	박사 수료 이상	39 (6.0%)	8 (1.6%)	33 (6.6%)	80 (4.8%)
	무응답	2 (0.3%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (0.1%)
재직년수	3년 미만	139 (21.3%)	136 (27.2%)	222 (44.4%)	497 (30.0%)
	3년 이상 ~5년 미만	55 (8.4%)	75 (15.0%)	95 (19.0%)	225 (13.6%)

16) 중앙정부기관을 대상으로 온라인 설문을 통해 고위공무원 10명(2.0%), 4급 17명(3.4%), 5급 46명(9.2%), 6급 이하 427명(85.4%)으로 총 500명의 국가공무원 응답 결과를 수집하였으나, 5급 이상 공무원의 응답이 부족하다는 판단에 따라 국가공무원인재개발원에서 교육 중인 154명의 설문을 추가로 수집하였다.

5년 이상 ~10년 미만	121 (18.5%)	92 (18.4%)	74 (14.8%)	287 (17.4%)
10년 이상 ~15년 미만	114 (17.4%)	73 (14.6%)	56 (11.2%)	243 (14.7%)
15년 이상 ~20년 미만	77 (11.8%)	23 (4.6%)	16 (3.2%)	116 (7.0%)
20년 이상 ~25년 미만	74 (11.3%)	46 (9.2%)	17 (3.4%)	137 (8.3%)
25년 이상	73 (11.2%)	55 (11.0%)	20 (4.0%)	148 (8.9%)
무응답	1 (0.2%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (0.1%)
전체	654 (100.0%)	500 (100.0%)	500 (100.0%)	1654 (100.0%)

## 2. 측정도구

이 논문에서는 한국행정연구원(2017) “공공부문 종사자의 직무 인식조사”에서 사용한 설문항목 가운데 공공기관의 조직가치, 공공봉사동기, 업무열의, 개인-조직 가치 적합성에 관련된 항목들을 추출하여 사용하였다.

먼저 공공기관의 조직가치는 전통적, 민주적, 혁신적 가치로 구성된 2차 요인(reflective 2nd order factor)으로 형성하였다. 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 통해 공공기관 조직가치의 세 하위 차원을 구성하고, 총 12개 항목으로 측정하였다. 각 측정항목의 예는 다음과 같다. “우리 조직은 공정성을 강조한다(전통적 가치),” “우리 조직은 평등한 대우를 강조한다(민주적 가치),” “우리 조직은 도전정신을 강조한다(혁신적 가치).” 측정항목은 모두 7점 척도로 측정되었다.

공공봉사동기의 경우 “나는 언제나 개인적 가치보다 공직 의무를 중시하며 업무를 수행한다”, “나의 가장 커다란 관심은 사회적 약자나 어려움에 처한 사람들을 위하는 일이다.”, “나는 어려움에 직면한 사람들을 보면 안타까운 마음이 든다”, “나는 인간의 선한 능력과 성품이 우리 사회를 변화시킬 것이라고 믿는다”의 네 항목을 이용하였으며 모두 7점 척도로 측정되었다.

업무열의의 경우 한국행정연구원(2017)에서 Schaufeli, Bakker & Salanova(2006)의 항목을 번역한 세 항목을 사용하여 측정하였다. 구체적인 항목은 “나는 내가 하고 있는 일들이 자랑스럽다”, “나는 내 일에 열정적이다”, “내 직업은 나에게 영감을 준다”이다. 이 항목들은 모두 7점 척도로 측정되었다.<sup>17)</sup>

마지막으로 개인-조직 가치 적합성을 측정하기 위하여 응답자 개인이 중요시하는 가치와 조직에서 강조하는 가치 간의 일치 정도를 측정하였다. 구체적으로 개인의 가치 점수와 조직의 가

17) 한국행정연구원(2017)에서 사용한 업무열의 세 항목은 모두 헌신(dedication)에 해당해 활력(vigor)과 몰입(absorption) 차원이 포함되지는 않았다.

치 점수를 이용해 개인별 상관관계 계수를 도출하여 개인-조직 가치 적합성을 측정하였다.<sup>18)</sup>

이 논문에서는 확인적 요인분석을 통해 개념 신뢰도와 타당도 및 요인 적재량 등을 고려하여 최종 설문 항목을 선정하였다. 변수에 대한 모든 측정항목들에 대한 요인 적재량은 모두 0.7 이상으로 양호한 수준이었다. 또한 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis) 결과 선정된 설문항목들의 측정 모형이 적합한 것으로 나타났다. 일반적으로 측정 모형의 적합도는 CFI는 0.90 이상, TLI는 0.90 이상, RMSEA는 0.05이하 이면 좋은 적합도로 판단하는데(홍세희, 2000), 연구결과에서 측정 모형의 적합도는  $\chi^2 = 1055.01$  ( $df = 146$ ),  $p < 0.01$ , CFI = 0.96, TLI = 0.95, RMSEA = 0.06으로 나타나 비교적 좋은 적합도를 가지는 것으로 분석하였다.<sup>19)</sup> 최종 설문항목과 요인 적재량은 <표 2>에 제시하였다.

### 3. 분석방법

이 연구는 조직가치가 공공봉사동기와 업무열의에 미치는 영향을 살펴봄에 있어 개인-조직 가치 적합성의 조절효과와 공공봉사동기의 매개효과에 대한 검증을 모두 포함하고 있다. 이를 검증하기 위해 Hayes(2017)가 제안한 프로세스 모듈을 사용하여 조절된 매개효과 모형(moderated mediation model)을 분석하였다. Hayes가 개발한 SPSS의 프로세스 매크로(PROCESS macro) 모듈 중 4, 5번 모형을 사용하였고 조절 효과에 대한 해석의 편의를 위해 평균 중심화(mean-centered) 방법에 따라 분석하였다.

18) 개인과 조직 간 가치 적합성을 측정하는 방법은 크게 세 가지가 있는데, 첫째, 자신과 조직의 가치가 얼마나 잘 부합하는지를 개인에게 직접 물어보는 주관적 적합성(subjective fit), 둘째, 개인의 가치 선호와 개인이 인지하는 조직의 가치 선호 각각을 동일한 사람에게 물어보는 인지적 적합성(perceived fit), 셋째, 한 개인에게 자신의 가치 선호를, 다른 개인(이를테면, 관리자)에게 그가 인지하는 조직의 가치 선호를 각각 물어보는 객관적 적합성(objective fit)이 있다. 이 논문에서는 동일한 개인에게 개인의 가치 선호와 그가 생각하는 조직의 가치 선호를 물어보는 인지적 적합성(perceived fit)으로 개인-조직 가치 적합성을 측정하고 있다. 또한 개인과 조직 간 가치 적합성을 계산하는 방법으로는 개인과 조직 가치 간 차이(different scores)를 계산하는 방법과 가치에 대한 순위(rank order)를 상관계수(correlations)로 계산하는 방법이 있는데(Verquer, Beehr, & Wagner, 2003), 이 논문에서는 상관계수로 개인과 조직 간 가치 적합성을 계산하였다.

19)  $\chi^2$ 을 통한 검증은 표본크기에 민감하게 반응하는 특징이 있으므로 다른 모형 적합도 지수를 중심으로 모형의 타당도를 검증하였다. 구체적으로 CFI(comparative fit index), TLI(Tucker-Lewis index), RMSEA(root mean square error of approximation)는 모형 적합도를 판별하는 적합도 지수로, 표본크기에 민감하지 않고 간명성을 고려하고 해석 기준이 축적되어 있어 바람직한 적합도 지수로 평가되고 있다(홍세희, 2000).

〈표 2〉 확인적 요인분석의 요인 적재량  
 <Table 2> Factor Loadings by Confirmatory Factor Analysis(CFA)

변수	항목	요인 적재량
공공기관의 조직가치	전통적 가치	0.826
	민주적 가치	0.932
	혁신적 가치	0.771
전통적 가치	우리 조직은 정치적 중립성을 강조한다	0.794
	우리 조직은 정부의 안정성을 강조한다	0.786
	우리 조직은 공정성을 강조한다	0.867
	우리 조직은 정보보안을 강조한다	0.724
민주적 가치	우리 조직은 민주주의를 강조한다	0.826
	우리 조직은 평등한 대우를 강조한다	0.841
	우리 조직은 사회정의가 중요하다고 강조한다	0.884
	우리 조직은 약자를 보호하는 것을 강조한다	0.829
혁신적 가치	우리 조직은 창의성을 강조한다	0.846
	우리 조직은 독립성을 강조한다	0.795
	우리 조직은 도전정신을 강조한다	0.811
	우리 조직은 개방성을 강조한다	0.773
공공봉사동기	나는 언제나 개인적 가치보다 공직 의무를 중시하며 업무를 수행한다	0.751
	나의 가장 커다란 관심은 사회적 약자나 어려움에 처한 사람들을 위한 일이다	0.778
	나는 어려움에 직면한 사람들을 보면 안타까운 마음이 든다	0.812
	나는 인간의 선한 능력과 성품이 우리 사회를 변화시킬 것이라고 믿는다	0.767
업무열의	내 직업은 나에게 영감을 준다	0.846
	나는 내 일에 열정적이다	0.915
	나는 내가 하고 있는 일들이 자랑스롭다	0.897

$\chi^2 = 1055.01$  (df = 146),  $p < 0.01$ , CFI = 0.96, TLI = 0.95, RMSEA = 0.06.

#### IV. 분석결과

이 논문에서는 Hair, Black, Babin, & Anderson(2010)이 제시한 방법을 바탕으로 구성개념신뢰도(construct reliability), 평균분산추출(average variance extracted), 최대공유분산(maximum shared variance)을 이용하여 측정항목의 구성개념 신뢰도, 수렴타당도, 판별타당도를 분석하였다. 〈표 3〉에 제시된 바와 같이 연구에 사용된 모든 변수의 구성개념신뢰도 계수는 0.7 이상으로 측정 항목의 신뢰도가 양호한 것으로 나타났다. 그리고 모든 변수의 평균분산추출값이 0.5 이상으로 나타나 측정 항목의 수렴타당도(convergent validity)도 높은 것으로 나타났다. 또한 모든 변수의 최대공유분산이 평균분산추출값 보다는 작고, 평균분산추출의 제곱근 값이 관련 변수의 상관계수 값보다 모두 큰 것으로 확인되어 판별타당도(discriminant validity) 역시 높은 것으로 확인되었다.



다음으로 변수들 간의 상관관계는 가설에서 제안한 바와 같이 공공기관의 조직가치인 전통적 가치, 민주적 가치, 혁신적 가치는 공공봉사동기, 업무열의와 모두 긍정적 상관관계가 있는 것으로 나타났고, 공공봉사동기와 업무열의도 긍정적 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다.

〈표 3〉 개념타당도와 상관관계 분석표  
 〈Table 3〉 Results of Measurement Model and Correlation Analysis

	구성개념 신뢰도 (CR)	평균 분산 추출 (AVE)	최대 공유 제공 분산 (MSV)	전통적 가치	민주적 가치	혁신적 가치	공공 봉사 동기	업무 열의
전통적 가치	0.872	0.631	0.602	(0.795)				
민주적 가치	0.909	0.715	0.602	0.776	(0.845)			
혁신적 가치	0.882	0.651	0.534	0.591	0.730	(0.807)		
공공봉사동기	0.859	0.604	0.440	0.570	0.516	0.439	(0.777)	
업무열의	0.917	0.786	0.440	0.455	0.499	0.515	0.663	(0.887)

주1: 모든 상관관계는  $p < 0.01$  수준에서 유의한 것으로 나타남.

주2: 괄호 안 값은 평균분산추출의 제공근 값임.

이 논문에서는 가설 검증을 위해서 Hayes(2017)가 제안한 프로세스 모듈을 사용하여 조절된 매개효과모형(moderated mediation model)을 분석하였다. 이를 위해 AMOS 타당성분석을 위해 항목들을 치환(permutation)하여 변수 값을 생성하고, 이 변수 값으로 공공기관의 조직가치, 공공봉사동기, 업무열의 간의 관계를 분석하였다. 〈표 4〉에서 모형 1은 공공기관의 조직가치와 공공봉사동기 간 관계를 개인-조직 가치 적합성의 조절효과를 통해 제시한 것이다. 모형 2는 공공기관의 조직가치와 업무열의 간 관계를 제시한 것이다. 반면 모형 3은 공공기관의 조직가치의 하위 차원인 전통적 가치, 민주적 가치, 혁신적 가치 각각의 개념과 공공봉사동기의 관계를 설명한 것이고, 모형 4는 공공기관의 조직가치의 하위 차원인 전통적 가치, 민주적 가치, 혁신적 가치 각각의 개념과 업무열의 간 관계를 제시한 것이다.

본격적인 가설 검증에 앞서 인구통계학적 특성과 공공봉사동기, 업무열의 간 관계를 살펴볼 필요가 있다. 〈표 4〉에서 연령이 높을수록 공공봉사동기(모형 1:  $b = 0.008$ ,  $p < 0.01$ )와 업무열의(모형 2:  $b = 0.008$ ,  $p < 0.01$ )가 높은 것으로 나타났다. 마찬가지로 교육을 많이 받을수록 공공봉사동기(모형 1:  $b = 0.05$ ,  $p < 0.05$ )와 업무열의(모형 2:  $b = 0.147$ ,  $p < 0.01$ )가 높게 나타났다. 특히 교육수준과 업무열의의 관계는 공직자에게 대학원 등의 교육 기회를 제공하는 것이 직무자원으로 활용될 수 있다는 점을 시사한다. 또한 연구 결과에서 여성이 남성보다 낮은 수준의 업무열의를 보이는 것은 주목할 만하다. 업무열의가 기존의 직무자원 제공과 밀접한 관련이 있다는 것을 상기하면, 공공기관에서 여성에게 필요한 직무자원 제공에 부족한 부분은 없는지 살펴볼 필요가 있다. 또한 통계적 유의성이 낮으나, 〈표 4〉의 모형 1에서 중앙정부 및 지방정부에 소속된 공무원이 공공기관 종사자에 비해 공공봉사동기가 다소 낮게 나타난 것은 주목할 만하다(모형 1:  $b = -0.075$ ,  $p < 0.1$ ).

공공기관의 조직가치가 공공봉사동기 형성에 긍정적으로 작용하는지(가설 1) 검증한 결과 공

공기관의 조직가치는 공공봉사동기와 긍정적 관계를 가지고 있는 것으로 나타났다(모형 1:  $b = 0.51, p < 0.01$ ). 이는 공공기관의 조직가치가 개인의 공공봉사동기 형성에 전반적으로 긍정적 영향을 줄 수 있음을 제시하는 결과이다. 또한 연구에서는 전통적 가치(가설 1-1), 민주적 가치(가설 1-2), 혁신적 가치(가설 1-3) 각각이 공공봉사동기 형성에 영향을 미치는지를 모형 3을 통해 살펴보았다. <표 4>에 제시된 모형 3의 결과를 살펴보면, 모든 조직가치가 공공봉사동기와 통계적으로 유의한 긍정적 관계가 있는 것으로 나타났다. 다만, 전통적 가치( $b = 0.40, p < 0.01$ ) 민주적 가치( $b = 0.065, p < 0.05$ )나 혁신적 가치( $b = 0.059, p < 0.01$ )보다 공공봉사동기에 훨씬 큰 영향을 주는 것을 발견할 수 있었다. 공공봉사동기 형성에 있어 전통적 가치의 영향이 가장 뚜렷하게 나타난 것은, 전통적 가치의 중립성, 안정성, 공정성에 대한 강조가 공직에 대한 직업의식과 공공서비스 제공에 대한 소명의식을 고취하여 공공봉사동기를 효과적으로 형성했기 때문으로 해석할 수 있다.

〈표 4〉 조절된 매개효과모형 회귀분석 결과  
 〈Table 4〉 Results of Regression Analysis of Moderated Mediation Model

구분	모형 1	모형2	모형 3	모형 4
종속변수	공공봉사동기	업무열의	공공봉사동기	업무열의
상수	4.060*** (0.018)	0.212 (0.183)	1.423*** (0.119)	-0.616*** (0.162)
공공기관의 조직가치	0.512*** (0.022)	0.257*** (0.030)		
전통적 가치			0.400*** (0.028)	-0.187*** (0.039)
민주적 가치			0.065** (0.032)	0.102** (0.042)
혁신적 가치			0.059*** (0.021)	0.284*** (0.028)
개인-조직 가치 적합성	0.113 (0.057)		-0.057 (0.055)	
공공기관의 조직가치 X 개인-조직 가치 적합성	0.261*** (0.050)			
공공봉사동기		0.880*** (0.032)		0.908*** (0.033)
공무원 (중앙정부, 지방정부)	-0.075+ (0.039)	-0.046 (0.050)	-0.116*** (0.037)	0.031 (0.048)
남성	0.042 (0.036)	0.191*** (0.046)	0.062+ (0.034)	0.193*** (0.044)
연령	0.008*** (0.002)	0.008*** (0.003)	0.007*** (0.002)	0.003 (0.003)
학력	0.050** (0.022)	0.147*** (0.028)	0.051** (0.021)	0.131 (0.027)
R <sup>2</sup>	0.349	0.543	0.421	0.580
F 값	118.30	232.25	140.60	236.39

+  $p < 0.10$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$ .

주1: 조직가치와 개인-조직 가치 적합성은 상호작용 분석을 위해 중심화(centering)를 실시함.

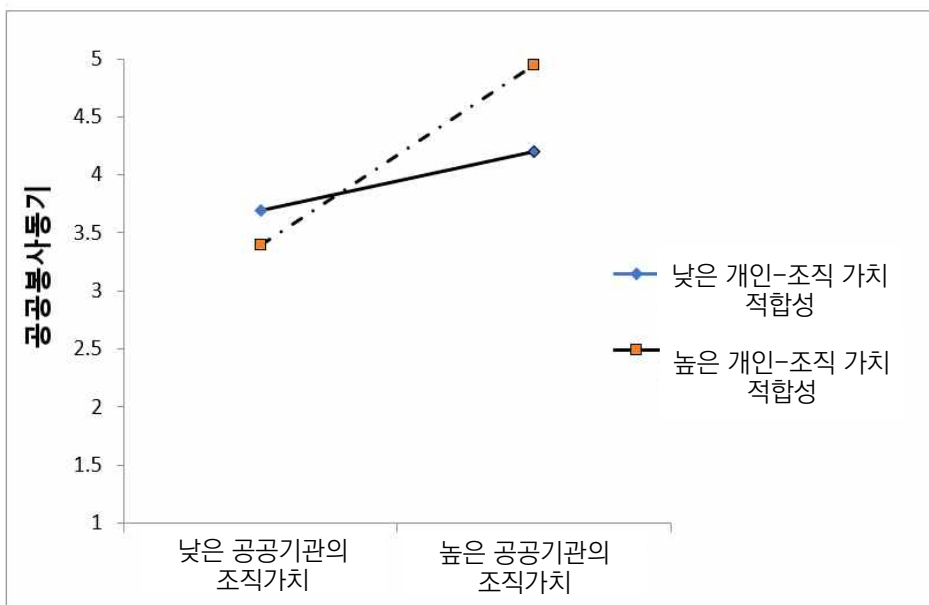
주2: 개인정보에 관한 변수가 없는 응답의 경우 분석에서 제외됨(제외된 n=100).

주3: 괄호 안의 숫자는 표준 오차임.

다음으로 개인-조직 가치 적합성이 공공기관의 조직가치와 공공봉사동기의 관계를 조절하는 지(가설 2) 검증하기 위하여 공공기관의 조직가치와 개인-조직 가치 적합성의 상호작용 효과를 살펴보았다. 분석 결과 연구가설에서 제안한대로 개인-조직 가치 적합성과 공공기관의 조직가치의 상호작용 효과는 유의한 것으로 나타났다(모형 1:  $b = 0.261, p < 0.01$ ).

이러한 관계를 좀 더 명확히 알아보기 위해 단순 기울기 분석(simple slope analysis) 결과를 <그림 2>에 제시하였다. <그림 2>에 나타난 두 그래프의 기울기가 모두 긍정적 관계를 보이는 것으로 나타나, 공공기관의 조직가치와 공공봉사동기는 전반적으로 긍정적 관계임을 확인할 수 있다. 다만, 두 그래프의 기울기를 살펴보면, 개인-조직 가치 적합성이 높은 집단에서 공공기관의 조직가치가 공공봉사동기에 미치는 영향이 개인-조직 가치 적합성이 낮은 그룹에서보다 더 강한 것을 확인할 수 있다. 이러한 결과는 공공기관의 조직가치가 공공봉사동기 형성에 미치는 영향력은 개인과 조직의 가치 적합성 수준에 따라 달라진다는 것을 보여준다. 즉 개인과 조직이 중요하게 여기는 가치가 서로 일치할수록, 개인은 공공기관이 강조하는 가치를 보다 원활하게 내재화하여 그들의 공공봉사동기를 높이는 것으로 해석할 수 있다. 반면 공공기관에서 강조하는 가치와 개인이 중요시 여기는 가치 간의 적합성이 낮을 경우, 공공기관에서 특정 가치를 강조해도 그 가치가 개인에게 내재화되지 않아 개인의 공공봉사동기 형성에 한계가 존재할 수 있음을 의미한다. 또한 연구 결과에서 주목할 것은 공공조직에서 가치에 대한 강조가 부족한 경우, 개인-조직 가치 적합성이 높은 개인의 공공봉사동기가 개인-조직 가치 적합성이 낮은 개인에

〈그림 2〉 공공기관의 조직가치와 개인-조직 가치 적합성의 상호작용 효과  
 〈Figure 2〉 Moderating Effect of Person-Organization Fit between Public Institution's Organizational Value and Public Service Motivation



비해 오히려 낮아질 수 있다는 것이다. 이는 조직 차원의 가치가 뚜렷한 경우 개인과 조직 간 가치 적합성이 공공봉사동기에 미치는 영향력이 상당하지만, 조직 차원에서 가치에 대한 강조가 미미한 경우에는 개인과 조직간 가치 적합성 수준에 상관없이 개인의 공공봉사동기가 저하됨을 의미한다.

다음으로 공공기관의 조직가치가 개인의 업무열의에 긍정적 영향을 미치는지(가설 3)를 분석한 결과, 모형 2에서 공공기관의 조직가치 계수가 통계적으로 유의한 양의 값을 나타내(모형 2:  $b = 0.257, p < 0.01$ ) 세 번째 가설은 지지되었다. 또한 공공기관 조직가치의 세 하위 차원과 업무열의의 간 관계를 살펴보았을 때, 전통적 가치는 업무열의에 부정적 영향을(모형 4:  $b = -0.187, p < 0.01$ , 가설 3-1) 미치는 것으로 나타났다. 반면, 민주적 가치( $b = 0.102, p < 0.05$ , 가설 3-2)와 특히, 혁신적 가치(모형 4:  $b = 0.284, p < 0.01$ , 가설 3-3)가 업무열의에 미치는 영향은 긍정적으로 나타났다. 이는 정치적 중립성, 정부의 안정성, 공정성 등 불편부당한 가치에 대한 강조가 공직자 업무 재량의 통제 수단으로 작용하여 경직적인 업무 태도를 가져올 수 있음을 보여준다.<sup>20)</sup> 반면, 업무열의에 있어 혁신적 가치의 영향이 두드러진 것은 혁신적 가치의 창의성, 독립성, 도전정신에 대한 강조가 업무상 자율성을 확보하게 하고, 이러한 자율성이 직무자원으로서 업무열의에 긍정적으로 작용한 것으로 볼 수 있다.<sup>21)</sup> 다만, 전통적 가치의 업무열의에 대한 영향에 있어서 공공봉사동기를 통한 간접효과는 긍정적( $ab=0.363$ , 부트스트랩<sup>22)</sup> 표준오차 = 0.038, 부트스트랩 신뢰구간=0.291~0.440)인 효과를 보여 결과적으로 전통적 가치의 업무열의에 대한 총효과는 양(+)의 효과를 가지고 오는 것으로 나타났다.<sup>23)</sup> 이는 전통적 가치가 직무요구로서 업무 재량을 제한하여 업무열의를 낮출 수 있는 반면, 직무자원으로서 공공기관의 규범과 행동지침을 제공하고 공공봉사동기 형성에 기여함으로써 업무열의 전반에 긍정적으로 기여할 수 있음을 의미한다. 따라서 가설 3-1은 기각되었고, 가설 3-2, 가설 3-3은 지지되었다. 마지막으로, 공공봉사동기가 업무열의와 긍정적 관계가 있는지(가설 4) 확인한 결과, 모형 2( $b=0.880, p < 0.01$ )와 모형 4( $b=0.908, p < 0.01$ )에서 공공봉사동기는 업무열의에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하여 네 번째 가설은 지지되었다.

이러한 가설 1, 2, 3, 4의 결과를 종합하면, 공공기관의 조직가치는 업무열의에 직접적 영향 뿐 아니라 공공봉사동기를 통한 간접적 영향을 줄 수 있으며, 그 효과는 개인-조직 간 가치 적합성에

20) 한국 행정 맥락에서 전통적 가치가 관료제의 근간을 이루는 반면, 공직자 재량의 중요성과 요구는 점차 증대되고 있다. 이러한 상황에서 공공기관의 전통적 가치에 대한 강조와 공직자의 업무 재량 보장 간 충돌을 어떻게 관리할 것인가에 대해서는 추후 고민이 필요한 부분이다.

21) 이는 Hakanen, Bakker, & Schaufeli(2006)의 연구에서 혁신적 풍토가 직무자원으로서 업무열의와 긍정적 관계에 있음을 밝혀낸 결과를 재확인하는 것으로 볼 수 있다.

22) 공공봉사동기의 매개효과를 분석하기 위해 비모수적 부트스트랩(bootstrap) 방법을 사용하였다. 이 방법은 모수의 분포에 대한 정보가 없을 때 표본 데이터를 바탕으로 모수의 경험적 분포를 생성해 표준오차와 신뢰구간 등을 추정하는 방법이다.

23) 전통적, 민주적, 혁신적 가치 각각에 대한 조절된 매개변수 효과는 지면관계상 본문에서 보고하지는 않았다. 그러나 각각의 조절된 매개변수 효과도 모형 1에서 보여주었던 결과와 일치하는 것으로 나타났다.

따라 차이 날 수 있음을 제시한다. 이러한 관계를 보기 위해 <표 5>에 모형 1과 모형 2를 바탕으로 조직가치의 직접효과와 간접효과를 정리하였다. 앞서 모형 2에서 살펴본 바와 같이 조직가치의 업무열의에 대한 직접효과는 0.257이었다. 반면 공공기관 조직가치의 공공봉사동기를 통한 간접효과는 개인-조직 가치 적합성에 따라 차이가 나는 것으로 나타났다. 개인-조직 가치 적합성이 낮은 경우(개인-조직 가치 적합성이 1표준편차 보다 작은 경우) 간접효과는 0.375로 직접효과 보다 1.5배 높은 것으로 나타났으며, 개인-조직 가치 적합성이 높은 경우(개인-조직 가치 적합성이 1표준편차보다 큰 경우) 간접효과는 0.526으로 직접효과보다 2배 이상 높은 것을 확인할 수 있었다. 정리하면, 공공기관의 조직가치는 공직자의 업무열의를 높이는데 직접적으로 영향을 미칠 뿐 아니라 공공봉사동기로 내재화됨으로써 간접적으로도 상당한 영향을 미칠 수 있음을 보여준다.

〈표 5〉 공공기관 조직가치의 업무열의에 대한 직접효과 및 간접효과  
 〈Table 5〉 Direct and Indirect Effect of Public Institution's Organizational Value on Work Engagement

공공기관 조직가치의 업무열의에 대한 직접효과					
직접효과	표준오차	t-값	유의수준	LLCI	ULCI
0.257	0.030	8.528	0.000	0.207	0.306
조절된 매개효과 분석a)					
개인-조직 가치 적합성	간접효과	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
-0.330	0.375	0.036	0.319	0.438	
0.000	0.451	0.032	0.399	0.504	
0.330	0.526	0.040	0.464	0.595	

a) 여기서 매개변수는 공공봉사동기, 조절변수는 개인-조직 가치 적합성임.

## V. 결론

이 연구는 공공기관의 조직가치와 공공봉사동기 및 업무열의 간 관계를 이해하는데 있어 몇 가지 주요한 시사점을 제공한다. 첫째, 이 연구는 공공기관의 조직가치에 대한 개념화와 공공기관의 조직가치와 업무태도 간 관계를 연구함에 있어 이론적 토대를 제공해 줄 수 있다는 점에서 중요하다. 그동안 국내 행정 연구에서 공공기관 종사자의 행태연구와 공공기관의 가치체계를 연계한 시도가 부족했기에, 이 연구는 공공기관의 가치체계 후속 연구 개발에 기여할 것으로 보인다.

둘째, 이 연구는 업무열의를 설명하는 이론적 토대인 직무 요구-자원 이론이 국내 공공조직 맥락에서 어떻게 적용될 수 있는지에 대한 단초를 제공하였다는 점에서 주목할 만하다. Schaufeli & Taris(2014), Bakker & Demerouti(2017), Noesgaard & Hansen(2017)은 개인이 어떻게 직무자원 또는 직무요구로 받아들이는지에 대한 맥락적 설명이 중요함을 강조하였다. 그들은 직무 특성이 직무요구이자 직무자원으로서 작용할 수 있음을 언급하며,<sup>24)</sup> 중요한 것은 직

무 특성 자체라기보다는 직무 특성이 어떻게 인식되는지, 이러한 인식이 직무자원 또는 직무 요구로서의 역할을 결정짓는다는 것에 주목하였다(Bakker & Demerouti, 2017; Noesgaard & Hansen, 2017; Schaufeli & Taris, 2014). 이 연구에서는 Bakker & Demerouti(2017), Noesgaard & Hansen(2017), Schaufeli & Taris(2014)가 지적한 직무요구와 직무자원 간 이중성을 전통적 가치의 업무열의에 대한 직·간접 영향 분석을 통해 확인하고, 전통적 가치가 업무열의의 직무자원이자 직무요구로 모두 인식될 수 있음을 제안하였다는 점에서 이론적으로 의미가 있다.

이 연구가 다양한 이론적 시사점을 제공함에도 후속 연구를 통해 보완되어야 할 한계점을 보유하고 있다. 첫째, 이 논문에서 한국 행정의 거시적 맥락을 통해 공공기관의 조직가치를 구체적으로 설명했음에도, 여전히 이를 대신할 대안적 프레임이 존재할 가능성에 대해 생각해 볼 수 있다. 추후 연구에서는 공공기관의 핵심가치가 무엇인지 보다 명확하고 체계적으로 밝힐 필요가 있다. 공공기관이 추구하는 가치는 복잡성, 포괄성, 모호성을 지녀 명확하게 정의하기가 어렵고,<sup>24)</sup> 가치 개념을 구체화하는 과정에서 연구 대상의 특성과 상황에 따라 연구 방법이 달라질 수 있기 때문이다. 앞으로 공공부문의 가치에 대한 연구는 개념에 대한 이론적 합의를 구축하는 동시에, 맥락적 설명을 통해 개념을 구체화하면서 보다 체계적으로 이뤄져야 할 필요가 있다. 이를 통해 공공부문의 가치를 공공성이라는 거시적 수준에서부터 제도, 조직, 개인 차원을 연계하는 체계적인 연구가 가능할 것으로 보인다.

둘째, 자료의 특성상 독립변수와 종속변수를 동일한 자기 응답식 설문에서 측정하고 있어 동일방법편의(common method bias) 이슈로부터 자유로울 수 없다. 그러나 개인의 인식, 신념, 판단 감정 등을 변수로 하는 경우, 변수의 특성상 자기 응답식 설문조사가 받아들여질 수 있다는 기존 연구의 지적(Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012)과 동일방법편의 이슈가 곧 자료의 사용불가를 의미하는 것은 아니라는 점(George & Pandey, 2017), 그리고 이 연구에서 발견된 결과들이 기존의 이론과 실증연구에 잘 부합하고 있다는 점을 통해 연구 결과가 동일방법편의에 의해 왜곡된 것은 아닌 것으로 판단하였다. 다만 향후 연구에서는 동일방법편의 이슈를 해결하기 위해 독립변수와 종속변수를 구분하여 측정하는 방법이나 실험 설계 등을 고려할 필요가 있다.

24) 직무 요구-자원 이론에서 논리적으로 가장 취약한 부분 가운데 하나가 같은 대상에 대해 직무자원 또는 직무요구로 볼 여지가 존재한다는 것이다. 직무 요구-자원 이론에 따르면 직무자원은 업무열의에 긍정적인 영향을, 직무요구는 부정적 영향을 미치는 것으로 개념화되지만, 실제 연구에서는 이러한 개념적 구분이 뚜렷하지 않은 것으로 나타난다(Noesgaard & Hansen, 2017). 예를 들어, 직무 요구-자원 이론에서 성과 피드백은 상사의 코칭이나 상사의 사회적 지지와 같은 직무자원으로 주로 알려져 있다. 그러나 상황에 따라서는 성과 피드백이 개인 업무 재량의 제한요소로 여겨져 직무요구로 작용할 수도 있고, 성과 피드백이 개인의 성장에 도움이 되는 도전적인 일로 인식되어 업무열의에 긍정적으로 작용할 수도 있다.

25) 현재 행정학 분야에서 공공기관의 조직가치는 공공성, 공공가치, 행정이념, 행정가치, 공직가치 등 다양한 개념을 토대로 논의되고 있다.

셋째, 연구의 분석 단위는 개인으로, 조직가치 개념 측정을 개인의 인식, 즉 본인이 속한 조직에서 어떤 가치를 강조한다고 생각하는지에 기반하고 있다. 그러나 조직가치가 조직 차원의 변수로서 보다 의미를 갖기 위해서는 조직가치 변수에 대한 조직 수준의 통합 작업이 고려되어야 할 것이다. 이 연구에서는 2차 자료를 사용하는 특성상, 기관별 또는 부서별 자료가 제한적이어서 이러한 접근을 하는데 한계가 있었다. 만일 후속 연구가 기관별 또는 부서별 수준에서 공유된 가치를 측정하고 조직행태 변수와의 관계를 규명한다면, 조직가치 개념의 의미를 살리는데 보다 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

넷째, 분석에서 사용한 자료는 한 시점에 대한 횡단면 자료(cross sectional data)로 독립변수와 종속변수 간 상관관계는 확인 가능한 반면 엄격한 의미의 인과성(causality) 확인에는 한계가 있다. 이러한 횡단면 자료의 한계를 보완하기 위해 추후 연구에서는 실험이나 종적인(longitudinal) 방식의 연구가 수행되어 독립변수로 인한 종속변수의 변화에 대한 인과성에 대한 검증보다 강화할 필요가 있다.<sup>26)</sup>

한국의 공공기관은 중립성과 공정성을 특징으로 한 직업관료제를 토대로 발전해 왔다(박종민, 1994). 때문에 국내 공직자 교육훈련에서 공직자의 정치적 중립성은 지속적으로 강조되어 온 반면, 민주주의, 시장주의 등 다원화된 가치에 대한 이해는 상대적으로 미숙하였다. 또한 시대에 따라 다른 가치가 강조되고 이를 수용해야 하는 공직자의 양태에 대한 비판의 목소리는 높은 반면, 공직자가 가치 간 갈등 상황에서 겪게 되는 딜레마나 스트레스를 해결하기 위한 근본적 원인이나 해결책에 대한 관심은 상대적으로 부족하였다. 따라서 공직자 교육훈련에 있어 가치의 다양성과 그들 간 영향관계에 대한 이해가 보완되어야 할 필요가 있다. 앞으로 공직자 교육훈련에서는 행정 역사와 철학에 대한 내용을 보완함으로써, 공직자가 사회의 다원화된 가치를 역사적, 제도적 맥락과 더불어 배우고 철학적 사유를 할 수 있도록 지원하여<sup>27)</sup> 가치에 대한 보다 깊은 이해를 하도록 할 수 있을 것이다.

## 참고 문헌

- 권인석 (2005). 공공조직에 있어서 가치의 유형과 구조: 논의의 제기. 한국조직학회보, 2(2): 1-21.  
 김응조 (2017). 최고경영자 조직가치에 기반한 성장기 중견기업의 조직문화 형성과정 연구. 중앙대학교 박사학위 논문.  
 박순환·이병철 (2017). 공공봉사동기의 영향요인과 효과에 관한 연구. 지방정부연구, 21(2): 181-207.

26) 특히 업무열의가 일시적 상태에 불과하여 결과적으로 소진으로 이어지는 것은 아닌지 확인하기 위해서는 종적인 연구 설계가 필요할 것으로 보인다.

27) 박정택(2007)은 그의 저서 「일상적 공공철학하기」에서 “규범적이고 윤리적인 탐색과 사고에 기초하여 종합적이면서도 일반적인 원칙이나 지혜를 철학이라고 보고, 이것을 찾아서 의식화하고 체질화해야(1권, 173-185) 좋은 공공활동이 달성될 수 있다고 강조하였다”(이해영, 2012: 376).

- 박정택 (2007). 일상적 공공철학하기 1. 경기도 파주시: 한국학술정보.
- 박정화·심동철 (2018). 윤리적 리더십이 공공조직 구성원의 업무열의에 미치는 영향: 절차적 공정성과 공공봉사동기의 매개효과를 중심으로. *한국인사행정학회보*, 17(2): 59-91.
- 박종민 (1994). 민주화시대의 정부관료의 의식. *한국행정학보*, 28(1): 135-149.
- 박종민·윤건수 (2015). 민주화 및 신자유주의-신공공관리 이후 한국의 국가 관료제: 변화와 지속. *정부학연구*, 21(3): 35-63.
- 박천오 (2002). 김대중 정부의 행정개혁에 대한 공무원 반응: 개혁의 장기적 정착가능성과 보완과제 진단을 위한 실증적 연구. *한국행정연구*, 11(3): 111-139.
- 양혁승·정영철 (2002). 개인가치와 개인이 지각하는 조직가치가 개인의 태도에 미치는 영향. *인사조직연구*, 10(2): 211-238.
- 유재원·이승모 (2008). 시장, 네트워크: 서울시 구청조직의 거버넌스 실태에 대한 실증적 분석. *한국행정학보*, 42(3): 191-213.
- 이해영 (2012). 행정철학의 이론과 실제의 조화. *한국행정학보*, 46(1): 375-382.
- 임도빈 (2007). 관료제, 민주주의, 그리고 시장주의: 정부개혁의 반성과 과제. *한국행정학보*, 41(3): 41-65.
- 한국행정연구원 (2017). 공직생활에 대한 인식조사 발전방안 연구: 공직가치를 중심으로. *한국행정연구원 연구보고서*.
- 홍세희 (2000). 구조 방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거. *Korean Journal of Clinical Psychology*, 19(1): 161-177.
- Albert, S. & Whetten, D. (1985). Organizational Identity. In Cummings, L.L. & Staw, B. M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior* 7 (pp. 263-295). Greenwich: JA.
- Anwar, J., & Hasnu, S. (2013). Ideology, Purpose, Core Values and Leadership: How They Influence the Vision of an Organization? *International Journal of Learning & Development*, 3(3): 168-182.
- Bakker, A. B. (2015). A Job Demands-Resources Approach to Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 75(5): 723-732.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3): 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*, 13(3): 209-223.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2009). The Crossover of Work Engagement between Working Couples: A Closer Look at the Role of Empathy. *Journal of Managerial Psychology*, 24(3): 220-236.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3): 273.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology. *Work & Stress*, 22(3): 187-200.
- Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*, 67(1): 65-74.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3): 294-311.



- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chatman, J. A. (1989). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. In *Academy of Management proceedings* (Vol. 1989, No. 1, pp. 199-203). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Christiansen, N., Villanova, P., & Mikulay, S. (1997). Political Influence Compatibility: Fitting the Person to the Climate. *Journal of Organizational Behavior*, 709-730.
- Coldwell, D. A., Billsberry, J., Van Meurs, N., & Marsh, P. J. (2008). The Effects of Person-Organization Ethical Fit on Employee Attraction and Retention: Towards a Testable Explanatory Model. *Journal of Business Ethics*, 78(4): 611-622.
- 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.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (Eds.). (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. University Rochester Press.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 499-512.
- De Simone, S., Cicotto, G., Pinna, R., & Giustiniano, L. (2016). Engaging Public Servants: Public Service Motivation, Work Engagement and Work-Related Stress. *Management Decision*, 54(7): 1569-1594.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The Value of Value Congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3): 654.
- Enz, C. A. (1988). The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, 284-304.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2005). Enhancing Career Benefits of Employee Proactive Personality: The Role of Fit with Jobs and Organizations. *Personnel Psychology*, 58(4): 859-891.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2004). Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support. *Personnel Psychology*, 57(2): 305-332.
- George, B., & Pandey, S. K. (2017). We Know the Yin—But Where is the Yang? Toward a Balanced Approach on Common Source Bias in Public Administration Scholarship. *Review of Public Personnel Administration*, 37(2): 245-270.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and Work Engagement among Teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6): 495-513.

- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same Same" but Different? Can Work Engagement be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?. *European Psychologist*, 11(2): 119-127.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: Guilford Publications.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2001). *Strategic Management*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Homer, P., & Kahle, L. (1988). A Structural Equation Test of the Value-Attitude Behaviour Hierarchy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(4): 638-664.
- Houston, D. J. (2000). Public-Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 713-728.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3): 531-546.
- Jørgensen, T. B., & Bozeman, B. (2007). Public Values: An Inventory. *Administration & Society*, 39(3): 354-381.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4): 692-724.
- Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., & Strube, M. J. (1999). A Test of Value Congruence Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7): 1175-1198.
- Kanugo, R. N. (1979). The Concepts of Alienation and Involvement Revisited. *Psychological Bulletin*, 86: 119-138.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kim, S. (2017). Developing an Item Pool and Testing Measurement Invariance for Measuring Public Service Motivation in Korea. *International Review of Public Administration*, 22(3): 231-244.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Bangcheng, L., Palidaukaite, J., Pederse, L. H., Perry, J. L., Ritz, A., Talyor, J., & De Vivo, P. (2013). Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1): 79-102.
- Kluckhohn, F. R. (1967). Variations in Value Orientations as a Factor in Education Planning. *Behavioral Science Frontiers in Education*, 293-314.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49(1): 1-49.
- Lievens, F., Decaesteker, C., Coetsier, P., & Geirnaert, J. (2001). Organizational Attractiveness for Prospective Applicants: A Person-Organisation Fit Perspective. *Applied Psychology*, 50(1): 30-51.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York: Free Press.

- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3): 709-734
- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research. *Journal of Management*, 24(3): 351-389.
- Meynhardt, T., Brieger, S. A., & Hermann, C. (2018). Organizational Public Value and Employee Life Satisfaction: The Mediating Roles of Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Human Resource Management*, 1-34.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is Person-Environment Congruence? Supplementary versus Complementary Models of Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3): 268-277.
- 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.
- Noesgaard, M. S., & Hansen, J. R. (2017). Work Engagement in the Public Service Context: The Dual Perceptions of Job Characteristics. *International Journal of Public Administration*, 1-14.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18: 157-200.
- 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. (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., & Hondeghem, A. (Eds.). (2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: New York: Oxford University Press.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 367-373.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, 63: 539-569.
- 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.
- Ravasi, D. M., & Schultz, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49(3): 433-458.
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*, 76(3): 414-426.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York, NY, US: Free Press.
- Rousseau, D. M. (1990). Normative Beliefs in Fund-Raising Organizations: Linking Culture to Organizational Performance and Individual Responses. *Group & Organization Studies*, 15(4): 448-460.
- Schall, M. S. (1983). A Communication-Rules Approach to Organizational Culture. *Administrative*

- Science Quarterly*, 28(4): 557-581.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3): 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4): 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002), The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, 3(1): 71-92.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In Bauer, G. F., & Hämmig, O. (Eds.), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach* (pp. 43-68). Dordrecht: Springer.
- Schein, E. H. (2006). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sitkin, S. B., & Roth, N. L. (1993). Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic "Remedies" for Trust/Distrust. *Organization Science*, 4(3): 367-392.
- Smirch, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administration Science Quarterly*, 28(3): 339-358.
- Thomas, T. P. (2013). *The Effect of Personal Values, Organizational Values, and Person-Organization Fit on Ethical Behaviors and Organizational Commitment Outcomes among Substance Abuse Counselors: A Preliminary Investigation*. A thesis submitted for the Doctor of Philosophy degree in Rehabilitation and Counselor Education in the Graduate College of The University of Iowa.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach. *Public Management Review*, 9(4): 545-556.
- Vandenabeele, W. (2008). Government Calling: Public Service Motivation as an Element in Selecting Government as an Employer of Choice. *Public Administration*, 86(4): 1089-1105.
- Vandenabeele W., Ritz A., & Neumann O. (2018) Public Service Motivation: State of the Art and Conceptual Cleanup. In Ongaro, E., & Van Thiel, S. (Eds.), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*. London: Palgrave.
- Van Riper, P. P. (1958). *History of the United States Civil Service*. Evanston, Ill. : Row, Peterson.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A Meta-Analysis of Relations between Person-Organization Fit and Work Attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3): 473-489.
- Weber, M. (1924). Bureaucracy and Legitimate Authority. In Handel, M. J. (Ed.), (2003). *The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary, and Critical Readings*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Wiener, M., Devoe, S., Rubinow, S., & Geller, J. (1972). Nonverbal Behavior and Nonverbal

Communication. *Psychological Review*, 79(3): 185.

Wilson, W. (1887). The Study of Administration. *Political Science Quarterly*, 2(2): 197-222.

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

Hong, S. H. (2000). The Criteria for Selecting Appropriate Fit Indices in Structural Equation Modeling and Their Rationales. *Korean Journal of Clinical Psychology*, 19(1): 161-177.

Im, T. B. (2007). Bureaucracy, Democracy and Market: Critique on 20 Years' Government Reforms in Korea. *Korean Public Administration Review*, 41(3): 41-65.

Kim, E. J. (2017). *A Study on the Process of Formation of Organizational Culture of Growing Mid-Sized Firms based on the Value of CEO's Organization*. A thesis submitted for the Doctor of Business Administration degree in Human Resource Development in the Graduate School of Chung-Ang University.

Korea Institute of Public Administration. (2017). *A Study on the Cognition of Life in Public Organization: Focused of Public Service Value*. Korea Institute of Public Administration Report.

Kwon, I. S. (2005). The Pattern and Structure of Values in Public Organizations: Initiating Discussions. *Korean Review of Organizational Studies*, 2(2): 1-21.

Lee, H. Y. (2012). Book Review: Harmony between Administrative Philosophy and Practice. *Korean Public Administration Review*, 46(1): 375-382.

Pak, J. H., & Shim, D. C. (2018). The Effect of Ethical Leadership on the Work Engagement of Public Organization Members: Focusing on Mediating Effect of Procedural Justice and Public Service Motivation. *Korean Public Personnel Administration Review*, 17(2): 59-91.

Park, C. M. (1994). Beliefs of State Bureaucrats in Democratizing South Korea. *Korean Public Administration Review*, 28(1): 135-149.

Park, C. M. & Yoon, G. S. (2015). Bureaucracy in Korean Government after Democratization, Neoliberalism-New Public Management: Transition and Continuance. *Journal of Governmental Studies*, 21(3): 35-63.

Park, C. O. (2002). Bureaucrats' Responses to Kim Dae-Jung Administration's Reform: An Empirical Study of the Long-term Prospect and Problems of Reform. *Korean Journal of Public Administration*, 11(3): 111-139.

Park, J. T. (2007). *Public Philosophy in Everyday Life 1*. Paju: KSI.

Park, S. H., & Lee, B. C. (2017). A Study on the Influence Factors and Effects of Public Service Motivation: Focusing on the Members of a Government-Funded Institutes. *Korean Journal of Local Government Studies*, 21(2): 181-207.

Yang, H. S., & Chung, Y. C. (2002). The Effects of Individual and Perceived Organizational Values on the Individual's Attitudes toward the Organization. *Korean Journal of Management*, 10(2): 211-238.

Yoo, J. W., & Lee, S. M. (2008). Hierarchy, Market, and Network: An Empirical Analysis on the Governance of Gu Office in Seoul Metropolitan Government. *Korean Public Administration Review*, 42(3): 191-213.

**김영은:** 고려대학교 행정학과에서 박사과정을 수료하였다. 주요 연구 관심분야는 관료제, 조직문화, 인사행정이다.(youngeunkkim@naver.com) **심동철:** 뉴욕 주립대(University at Albany)에서 행정학 박사학위를 취득하였으며(논문명: Antecedents of government employees' organizational citizenship behavior: Impacts of prosocial orientation, organizational identification and subjective OCB norms), 뉴욕 주립대에서 방문 조교수, 캘리포니아 주립대학(산호세)에서 조교수를 역임한 후 현재 고려대학교 행정학과 부교수로 재직 중이다. 주요 연구분야는 공직가치, 리더십, 공무원의 동기부여 및 역량개발이다. 최근 연구로는 “지방공무원의 공직가치에 대한 이해: 공직가치 내재화를 중심으로”(한국행정연구, 2017), “Street-level Bureaucrats' Turnover Intention: Does Public Service Motivation Matter?”(International Review of Administrative Science, 2017, 공저), “Government employees' organizational citizenship behavior amid organizational resource decline: can they work more with less?”(Review of Public Personnel Administration, 2017, 공저) 등이 있다.(dcshim@korea.ac.kr) **김상묵:** 미국 Michigan State University에서 정치학 박사학위를 취득하고 현재 서울과학기술대학교 행정학과 교수로 재직하고 있다. 주요 연구분야는 공공봉사동기, 조직행동, 조직이론 등이다. 최근 연구실적으로는 한국인의 공공봉사동기(서울: 집문당, 2013), “Comparison of a Multidimensional to a Unidimensional Measure of Public Service Motivation: Predicting Work Attitudes”(2017), “National Culture and Public Service Motivation: Investigating the Relationship using Hofstede's Five Cultural Dimensions”(2017), “Public Service Motivation, Organizational Social Capital, and Knowledge Sharing in the Korean Public Sector”(2018) 등이 있다.(smook@seoultech.ac.kr)

투 고 일: 2018년 7월 10일  
수 정 일: 2018년 11월 9일  
게재확정일: 2018년 11월 21일

## Effects of organizational value of public institutions on public employees' public service motivation and work engagement

Kim, Young Eun, Shim, Dong Chul & Kim, Sang Mook

This study explains how the organizational value of the public institution is related to public employees' public service motivation and their work engagement. The study is based on data from the 2017 "Public Employee Recognition Survey" of 1,645 public employees by the Korea Institute of Public Administration (KIPA). Through the analysis of moderated mediation effects, the study analyzes the relationship of the organizational value of the public institution to public employees' public service motivation and work engagement. The results show that the organizational value of the public institution positively influences public employees' public service motivation, and this positive relationship is strengthened when the person-organization fit is high. In addition, the organizational value of the public institution is, directly and indirectly, related to the work engagement of public employees. In particular, it confirms that organizational value can lead to work engagement through public service motivation. This study suggests that the internalization process is important in delivering the organizational value of the public institution, and it provides an important implication that the effect increases when the perception of value is shared between individual and organization.

Keywords: organizational value of public institution, public service motivation, work engagement, person-organization fit.