creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

행정학석사 학위논문

개인·조직 특성이 공공봉사동기에 미치는 영향에 관한 연구

- 직무특성이론 관점에서 본 업무의 중요도 차이를 중심으로 -

2022년 8월

서울대학교 행정대학원

행정학과 정책학전공

윤 희 근

개인·조직 특성이 공공봉사동기에 미치는 영향에 관한 연구

- 직무특성이론 관점에서 본 업무의 중요도 차이를 중심으로 -

지도교수 이 수 영

이 논문을 행정학석사 학위논문으로 제출함
2022년 3월

서울대학교 행정대학원
행정학과 정책학전공
윤 희 근

윤희근의 석사 학위논문을 인준함
2022년 6월

위 원 장 금 현 섭 (인)

부위원장 박 순 애 (인)

위 원 이 수 영 (인)

국문초록

일반 사기업의 목적이 기업의 이윤을 높이는 데 있는 것과는 달리 행정기관의 업무는 공공의 이익을 증진시키는데 그 목적이 있다. 이에 따라 행정기관은 일반 사기업과는 다른 구조로 운영되는 것이 일반적이다. 이러한 행정기관의 운영 구조는 행정기관을 구성하는 공무원이 추구해야하는 목적과도 관련이 있다. 공무원이 추구해야하는 목적은 기업 이윤과 같이 눈에 보이는 가시적인 성과가 아닌 공공의 이익 증진과 같은 추상적인 개념이고, 이는 공무원 개개인의 성과를 계량화하여 측정하기 어렵다는 것을 의미하기도 한다. 따라서 공무원의 성과를 높이기 위해서는 정량적인 결과 달성에 집중하기 보다는 업무를 열심히 하고자 하는 동기를 부여하는 것이 보다 효과적일 것이다. 이와 같은 공무원의 동기에 대해 설명하기 위해 주로 언급되는 것이 공공봉사동기(Public Service Motivation)이다. 이러한 공공봉사동기와 관련하여 어떠한 개인(개인적 특성)이 어떠한 조직(조직적 특성) 내에서 어떠한 업무를 수행하는지에 따라 공공봉사동기에 어떠한 영향을 미칠 것인지에 대한 연구의 필요성이 커지고 있다. 특히, 최근 이른 시기에 경제적 독립을 이루어 은퇴하는 파이어족이 선망의 대상처럼 떠오르고, 평균 4년간의 시험을 준비하여 5급 공채를 합격해 입직한 신입 공무원들의 3년 내 의원면직이 증가하는 현상들을 보았을 때, 입직 후 공무원 개인이 맡게 된 업무에 만족도를 높임으로써 공공봉사동기를 높이려는 노력은 과거에 비해 중요해졌다고 할 것이다.

본 연구는 이러한 문제의식 하에서 Hackman&Oldham(1980)의 직무특성이론 관점에서 업무의 중요도에 따라 개인적 조직적 특성이 공무원의 공공봉사동기에 미치는 영향이 어떻게 달라지는지 살펴보았다. 중앙부처에 근무하는 공무원들을 대상으로 한 설문조사 자료를 사용하여 분석을 진행하여 135명의 표본을 획득하였다. 설문조사 표본의 수집은 연구자의 5급 공채 시험 동기를 중심으로 스노우볼(snow-ball) 방식으로 이루어졌으며 2022년 4월 18일부터 2022년 5월 2일 동안 Google에서

제공하는 온라인 자기기입식 설문조사 방식으로 수행하였다.

분석 결과 공무원의 개인적 특성과 관련한 3개의 독립변수는 종속변수인 공공봉사동기에 유의미한 영향력을 미치는 것으로 분석되었다. 특히, 개인주의 성향을 측정한 신념, 가치 변수는 각각이 강할수록 공공봉사동기에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 집단주의 성향을 측정한 규범 변수는 강할수록 공공봉사동기에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공무원 조직의 특성과 관련한 3개의 독립변수는 종속변수인 공공봉사동기에 유의미한 영향력을 미치는 것으로 분석되었다. 특히, 공식화 변수는 높을수록 공공봉사동기에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 집권화, 복잡성 변수는 높을수록 공공봉사동기에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 업무의 중요도 수준에 따른 조절효과를 살펴보면, 공무원의 수행하는 업무의 중요도는 공무원의 개인적 특성과 공무원 조직의 특성과 관련한 6개의 독립변수가 종속변수인 공공봉사동기에 미치는 영향에 대해 유의미한 정(+)의 조절효과를 나타내고 있는 것으로 분석되었다. 즉, 중요도가 높은 업무를 수행하는 공무원의 경우, 공무원의 개인적 특성과 공무원 조직의 특성이 공공봉사동기에 미치는 긍정적인 영향의 정도와 부정적인 영향의 정도를 보다 강화시키는 방향으로 조절 효과가 나타났다.

본 연구의 정책적 시사점을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 개인적 특성에 맞는 업무의 배분이 이루어져야 하며, 이와 함께 맡은 업무의 양, 난이도 등에 따른 적절한 성과보상이 반드시 수반되어야 한다. 통상 조직에서 개인주의 성향이 강한 공무원에게는 업무의 양을 적게 부여하고, 집단주의 성향이 강한 공무원에게는 업무의 양을 많게 부여하는 경향을 보이고 있다. 다만, 이러한 업무 배분의 비대칭이 지속된다면 과다한 업무를 수행하는 공무원이 업무의욕을 상실하고, 조직 내 업무분위기가 전반적으로 저해되는 등 조직 구성원의 개인주의 성향이 높아지는 방향으로 작용할 것이다. 따라서 많은 양의 업무를 담당하고 있는 공무원일수록 적절한 포상 휴가, 높은 성과등급 부여, 인사이동시 개인 선호 반영 등 충분한 보상을 제공하여 그들의 공공봉사동기가 저해되지 않도록 하

는 것이 조직 목표 달성에 보다 효율적일 것이다. 둘째, 우수한 성과를 내는 조직의 특징을 공유하여 이를 학습할 수 있도록 하는 조직관리 시스템이 구축되어야 한다. 부처 간, 또는 부처 내에서 보다 효과적으로 업무를 수행할 수 있는 조직의 특성이 존재하는 것이고, 이를 각 조직에서 학습할 수 있는 조직관리 시스템이 도입된다면 공무원 조직이 추구하게 되는 공익적인 목적을 보다 용이하게 달성할 수 있을 것이다. 셋째, 업무의 중요도를 고려하여 공무원 개인과 공무원 조직이 수행해야 하는 업무를 배분해야 하며, 더 나아가 인사와 조직 개편의 근거로써 활용할 필요가 있다. 업무의 중요도에 따른 조절효과를 고려하면, 중요한 업무는 공식화 정도가 높고 집권화 정도와 복잡성 정도가 낮은 조직에서, 집단주의 성향이 강한 공무원이 수행하도록 하는 것이 공무원의 공공봉사동기를 높이는 가장 좋은 방법임을 시사하며, 이를 바탕으로 조직이 수행하고 있는 업무의 중요도가 정부조직의 통·폐합, 부처간 업무 조정, 민간으로의 업무 이양 등 다양한 정부조직 개편의 근거로써 활용될 수 있을 것이다.

다만, 본 연구의 결과를 해석함에 있어 다음과 같은 한계에 유념할 필요가 있다. 첫째, 본 연구를 수행한 2022년은 코로나19 감염병이 지속해서 유지되어 온 특수한 환경에 놓여있던 시기이며, 코로나19 상황은 공무원의 개인적 특성과 조직적 특성이 공무원의 공공봉사동기에 미치는 영향을 연구함에 있어 변수 간 관계에 혼란요소로 작용했을 수 있다. 둘째, 표본 수집을 동일한 채용 경로를 거친 사람을 대상으로 함에 따라 채용 경로에 따른 소득, 담당 업무, 조직 내 인식 등의 차이로 인해 일정한 한계가 나타날 수 있고, 연구자와 연령, 공직 경험, 성격, 학력, 근무지 등이 유사한 사람들의 응답 결과가 표본 데이터에 집중적으로 수집되었을 가능성을 배제할 수 없다. 셋째, 1회의 설문조사를 통해 응답자의 개인적 특성과 응답자가 속한 조직적 특성, 그리고 응답자의 공공봉사동기를 측정하였기 때문에 실제로 독립변수가 종속변수에 영향을 미치는 것이 아니라 종속변수가 독립변수에 영향을 미치고 있을 수 있다는 해석의 가능성을 배제할 수 없다. 넷째, 1회의 설문조사를 통해서 본 연

구에서 측정하고자 하는 변수인 공무원의 개인적 특성, 공무원이 속한 조직의 조직적 특성, 공공봉사동기, 업무의 중요도 등을 측정하였기 때문에 동일한 응답자가 동일한 시점에 설문조사의 질문에 응답하는 것을 요구받게 됨에 따라 응답자가 개인적·조직적 특성과 공공봉사동기 간의 관계에 관한 본 연구의 주제를 의식하여 설문조사에 대한 응답 시 의도적 왜곡 동기, 일관성 유지 동기, 연구자의 기대에 부응하고자 하는 동기 등으로 인하여 두 변수 간의 독립변수와 종속변수 간 상관관계가 실제보다 과대 또는 과소평가 될 수 있는 동일방법편의의 문제가 발생했을 가능성이 있다고 볼 수 있다.

주요어 : 공무원, 조직 특성, 개인 특성, 공공봉사동기, 직무특성이론
학 번 : 2015-24370

목 차

제 1 장 서론 ····· 1

제 1 절 연구의 배경 및 목적 ····· 1
1. 연구 배경 ····· 1
2. 연구 목적 및 필요성 ····· 3
1) 개인적 성향을 개인적 특성 변수로 측정 ····· 3
2) 연구 대상의 한정 ····· 4
3) 업무 중요도의 계량화 ····· 5
4) 업무 중요도에 따른 조절효과 분석 ····· 6
5) 공무원 업무의 효과적 배분을 위한 정책적 함의 도출 · 6

제 2 절 연구의 범위와 방법 ····· 7
1. 연구 대상 및 범위 ····· 7
2. 연구 방법 ····· 7

제 2 장 이론 및 선행 연구 분석 ····· 8

제 1 절 직무특성이론(Job Characteristic Theory) ····· 8
1. 직무특성이론의 개념 ····· 8
2. 본 연구에서의 직무특성이론의 활용 ····· 9

제 2 절 개인적 특성 ····· 10
1. 개인적 특성의 개념 및 측정 ····· 10
2. 개인적 특성 관련 선행연구 검토 ····· 12
1) 인구통계학적 관점 ····· 12

2) 개인의 성향 ····· 13

제 3 절 조직적 특성 ····· 15
1. 조직적 특성의 개념 및 측정 ····· 15
2. 조직적 특성 관련 선행연구 검토 ····· 16
1) 조직구조의 실태 ····· 16
2) 조직구조에 영향을 미치는 요인 ····· 17

제 4 절 공공봉사동기 ····· 19
1. 공공봉사동기의 개념 및 측정 ····· 19
2. 공공봉사동기 관련 선행연구 검토 ····· 20
1) 공공봉사동기에 영향을 미치는 요인 ····· 21
2) 공공봉사동기의 효과성 ····· 25

제 5 절 업무의 중요도 ····· 27
1. 업무의 중요도 개념 및 이용 ····· 27
2. 업무의 중요도 관련 선행연구 검토 ····· 28
3. 업무의 중요도 차이에 따른 조절효과 ····· 29

제 3 장 연구 설계 ····· 30

제 1 절 연구 모형 및 가설 설정 ····· 30
1. 연구 문제 및 가설 설정 ····· 30
1) 개인적 특성과 공공봉사동기 ····· 31
2) 조직적 특성과 공공봉사동기 ····· 32
3) 업무의 중요도에 따른 차이 : 직무특성이론의 적용 ···· 35
2. 연구 모형 ····· 36

제 2 절 연구 대상 및 자료 수집 ····· 37

제 3 절 변수의 측정 ····· 38
1. 종속변수 : 공공봉사동기 ····· 38
2. 독립변수 : 개인적 특성 및 조직적 특성 ····· 39
3. 조절변수 : 업무의 중요도 ····· 42
4. 통제변수 ····· 44

제 4 절 분석 방법 ····· 45

제 4 장 연구 결과 ····· 45

제 1 절 주요 변수의 일반적 특성 ····· 45
1. 표본 특성 및 기술통계 ····· 45
2. 측정 도구의 신뢰도 검토 ····· 47
3. 자료의 적절성 검토 ····· 49
4. 주요 변수 간 상관관계 ····· 51

제 2 절 회귀분석을 통한 가설검정 ····· 52
1. 공무원의 개인·조직적 특성과 공공봉사동기와의 관계 ···· 52
1) 개인적 특성(신념)과 공공봉사동기와의 관계 ····· 53
2) 개인적 특성(가치)과 공공봉사동기와의 관계 ····· 53
3) 개인적 특성(규범)과 공공봉사동기와의 관계 ····· 53
4) 조직적 특성(공식화)과 공공봉사동기와의 관계 ····· 54
5) 조직적 특성(집권화)과 공공봉사동기와의 관계 ····· 54
6) 조직적 특성(복잡성)과 공공봉사동기와의 관계 ····· 55
2. 업무의 중요도 수준에 따른 조절효과 분석 ····· 56
1) 개인주의 성향(신념)과 공공봉사동기와의 관계에서 업무

의 중요도 수준에 따른 조절효과 ····· 56
2) 개인주의 성향(가치)과 공공봉사동기와의 관계에서 업무의 중요도 수준에 따른 조절효과 ····· 57
3) 집단주의 성향(규범)과 공공봉사동기와의 관계에서 업무의 중요도 수준에 따른 조절효과 ····· 57
4) 조직적 특성(공식화)과 공공봉사동기와의 관계에서 업무의 중요도 수준에 따른 조절효과 ····· 58
5) 조직적 특성(집권화)과 공공봉사동기와의 관계에서 업무의 중요도 수준에 따른 조절효과 ····· 58
6) 조직적 특성(복잡성)과 공공봉사동기와의 관계에서 업무의 중요도 수준에 따른 조절효과 ····· 58
3. 가설검정 결과 및 해석 ····· 60
1) 공무원의 개인적 특성과 공공봉사동기와의 관계 ····· 61
2) 공무원 조직의 특성과 공공봉사동기와의 관계 ····· 62
3) 업무의 중요도 수준에 따른 조절효과 ····· 63

제 5 장 결론 ····· 67

제 1 절 연구결과 및 정책적 시사점 ····· 67
1. 연구결과 요약 ····· 67
2. 정책적 시사점 ····· 68

제 2 절 연구의 한계 ····· 71

참고문헌 ····· 75

Abstract ····· 81

표 목 차

[표 1] 종속변수 하위 설문 문항 ····· 39
[표 2] 독립변수 하위 설문 문항 ····· 40
[표 3] 조절변수 하위 설문 문항 ····· 43
[표 4] 통제변수 하위 설문 문항 ····· 44
[표 5] 표본의 인구통계학적 특성 ····· 46
[표 6] 변수별 기술통계분석 결과 ····· 47
[표 7] 측정문항의 신뢰도분석 결과 ····· 48
[표 8] 회귀모형의 VIF 진단 결과 ····· 50
[표 9] 주요 변수의 상관관계 분석결과 ····· 51
[표 10] 공공봉사동기에 대한 개인·조직적 특성의 영향 분석 ···· 55
[표 11] 조절효과의 유의성 검증 ····· 59
[표 12] 가설검정 결과 ····· 60

그 림 목 차

[그림 1] 연구 모형 ····· 37

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

1. 연구 배경

일반 사기업의 목적이 기업의 이윤을 높이는 데 있는 것과는 달리 행정기관의 업무는 공공의 이익을 증진시키는데 그 목적이 있다. 이에 따라 행정기관은 일반 사기업과는 다른 구조로 운영되는 것이 일반적이다. 이러한 행정기관의 운영 구조는 행정기관을 구성하는 공무원이 추구해야 하는 목적과도 관련이 있다. 공무원이 추구해야하는 목적은 기업 이윤과 같이 눈에 보이는 가시적인 성과가 아닌 공공의 이익 증진과 같은 추상적인 개념이고, 이는 공무원 개개인의 성과를 계량화하여 측정하기 어렵다는 것을 의미하기도 한다. 따라서 공무원의 성과를 높이기 위해서는 정량적인 결과 달성에 집중하기 보다는 업무를 열심히 하고자 하는 동기를 부여하는 것이 보다 효과적일 것이다. 이와 같은 공무원의 동기에 대해 설명하기 위해 주로 언급되는 것이 공공봉사동기(Public Service Motivation)이다. 공공봉사동기가 업무 성과와 직무 태도에 긍정적인 영향을 미친다는 것이 다양한 연구를 통해 밝혀진 만큼(최무현·조창현, 2013; 김진아·문광민, 2020 등), 공공봉사동기를 가진 공무원이 많을수록 행정기관의 성과 향상에 도움이 된다고 볼 수 있다.

그러나 현실에서 공무원의 공공봉사동기를 높이려는 노력이 이루어지고 있는지는 깊이 있게 고민해볼 필요가 있다. 공무원은 통상 속한 기관의 인사원칙에 따라 인사 이동이 이루어지고 있으며, 이 과정에서 일부는 본인이 희망하지 않는 업무를 수행하기도 한다. 이러한 경우 원하지 않는 인사로 인해 공공봉사동기가 저하될 수 있으며(김상묵·노종호, 2018), 본인이 희망하는 업무를 수행하기 위한 자리로 이동한 경우라도, 업무에 대한 정보가 부족하여 실제로 업무 수행 과정에서 만족하지 못하는 경우도 존재한다. 이러한 상황들은 공무원의 공공봉사동기를 낮추고

성과를 악화시키는 주요 요인들로 작용할 것이다. 따라서 공무원의 공공봉사동기를 높이기 위해 공공봉사동기에 긍정적인 영향을 미치는 영향요인에 대한 분석이 활발히 이루어져 왔다. 먼저, 조직구성원의 일반사회화 요인에 초점을 두고, 이러한 요인이 공공봉사동기에 어떤 영향을 미치는가에 관한 연구이다. 이러한 일반사회화 요인은 주로 개인적인 사회적 배경 변수, 즉 성별, 연령, 학력, 혼인상태, 종교 등과 같은 인구통계학적 요인에 초점을 두고 이들 요인과 공공봉사동기 간의 영향관계를 분석하였다(김서용, 2009; Bright, 2005; DeHart-Davis, Marlowe, & Pandey, 2006; Perry, 1997; Perry et al., 2008). 또 다른 연구 분야는 조직구성원이 조직 입직 후 경험하게 되는 조직사회화에 초점을 두고, 주로 조직문화·목표, 형식주의, 조직 몰입 등과 같은 조직적 요인들이 공공봉사동기에 미치는 영향을 분석하였다(이하영·오민지·이수영, 2017; Camileri, 2007; Castaing, 2006; Monihan & Pandey, 2007; Schott & Pronk, 2014; Taylor, 2008).

이처럼 공공봉사동기의 영향요인으로서 일반사회화 요인과 조직사회화 요인이 주로 다루어져왔다. 일반사회화 요인은 개인적인 특성으로써 공무원 채용 시 공공봉사동기가 높은 지원자를 선별하기 위해서 중요성이 인정되며, 조직사회화 요인은 조직적인 특성으로써 공무원 채용 이후 효율적인 조직관리 차원에서 그 의의가 있다(김상묵·노종호, 2018). 다만, 개인적 특성과 조직적 특성에 따른 공공봉사동기의 정도를 판단하는 것에 의의가 있다고 하더라도, 어떠한 개인(개인적 특성)이 어떠한 조직(조직적 특성) 내에서 어떠한 업무를 수행하는지도 공공봉사동기에 영향을 미친다고 생각해 볼 수 있다. 즉, 개인적 특성과 조직적 특성 이외에 업무 그 자체의 특성에 따라 공공봉사동기가 어떻게 영향을 받는지를 살펴볼 필요가 있다는 것이다. 특히, 최근 이른 시기에 경제적 독립을 이루어 은퇴하는 파이어족이 선망의 대상처럼 떠오르고, 평균 4년간의 시험을 준비하여 5급 공채를 합격해 입직한 신입 공무원들의 3년 내 의원면직이 증가하는 현상들을 보았을 때, 입직 후 공무원 개인이 맡게 된 업무에 만족도를 높임으로써 공공봉사동기를 높이려는 노력은 과거에 비해 중요

해졌다고 할 것이다.

본 연구는 이러한 문제의식 하에서 업무의 특성을 업무의 중요도의 측면에서 분석하는데 연구의 목적을 두고자 하였다. 공무원의 공공봉사동기에 영향을 미치는 개인적 특성과 조직적 특성을 살펴보고, 그 과정에서 업무의 중요도에 따른 변화가 어떻게 나타나는지에 대하여 공무원을 대상으로 조사한 표본을 활용하여 회귀분석을 통해 검증하고자 한다. 마지막으로 결론에서는 분석 결과의 이론적 및 실천적인 함의를 논의할 것이다.

2. 연구 목적 및 필요성

본 연구의 목적은 공무원 개인의 개인적 특성과 공무원 조직의 조직적 특성이 공공봉사동기에 미치는 영향을 분석하고, 이러한 과정에서 Hackman&Oldham(1980)의 직무특성이론을 토대로 행정 업무의 중요도에 따른 조절효과가 존재하는지 확인하는 데 있다. 즉, 기존의 선행 연구에서 공공봉사동기에 영향을 미친다고 알려진 연령, 학력, 등 개인적 특성과 조직의 복잡성, 공식화 등 조직적 특성과 함께 업무의 중요성이라는 업무적 특성과 관련한 공무원의 공공봉사동기에 대한 영향을 분석해 봄으로써 업무의 중요도를 공무원 개개인과 조직 내에게 어떻게 배분할 때 가장 효과적일지에 대한 정책적 함의를 도출할 수 있을 것이라고 보았다. 다만, 개인적 특성과 조직적 특성이 공공봉사동기에 미치는 영향을 분석한 기존 연구 및 업무의 중요도가 공공봉사동기에 미치는 영향을 분석한 기존 연구가 있었던 만큼 이하에서는 기존의 선행연구와 비교하여 지니는 차별성과 중요성에 대해 보다 구체적으로 살펴보았다.

1) 개인적 성향을 개인적 특성 변수로 측정

일반적으로 개인적 특성이라고 하면 성별, 연령, 학력, 경력, 교육수준, 결혼상태 등 객관적인 사실을 나타내는 지표가 주로 제시되나(손화

정·김진영·김대욱, 2019; 임효순·이홍직, 2015; 김상묵, 2017 등), 건강상태, 개인의 심리적 요인 등 주관적인 상황을 나타내는 지표가 제시되는 경우도 있다(임효순·이홍직, 2015; 이선영·이홍직, 2017 등). 본 연구에서는 개인적 특성 중 주관적인 상황을 나타내는 지표, 특히 개인의 성향을 개인적 특성의 중요한 변수로 측정하고자 한다. 일반적으로 개인적 성향이라고 알려진 개인주의-집단주의의 특성에 따라 공익을 위해 봉사하거나 공직에 몰입하는 정도가 다를 것이라고 생각해 볼 수 있다. 이와 관련하여 Moorman & Blakely(1995)는 개인적 성향 중 집단주의 성향이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다고 본다. 조직시민행동은 조직구성원들이 직무를 수행함에 있어 조직효과성에 기여하는 역할 외 행동을 의미한다고 볼 때(Organ, 1988) 공직사회에서의 공공봉사동기와 유사한 측면이 있다고 볼 수 있고(김정인, 2014; 류종용·이창원, 2016 등), 그렇다면 개인적 성향이 공공봉사동기에도 영향을 미칠 것이라고 예측해 볼 수 있다.

2) 연구 대상의 한정

그 간 공공봉사동기에 미치는 영향 요인에 대한 분석들은 경찰 등 특정 행정조직을 중심으로 한 연구(표선영, 2013), 정부기관이 아닌 준 정부기관을 대상으로 한 연구(황휘욱·안민우, 2015)도 있으나, 대부분은 중앙부처와 지방자치단체 모두를 대상으로 연구하고 있다(김진아·문광민, 2020; 한에스더·이근주, 2012; 최무현·조창현, 2013 등). 이처럼 대부분의 연구가 중앙부처와 지방자치단체 모두를 대상으로 하는 것은 보다 많은 표본을 수집하고 중앙부처와 지방자치단체 공무원 업무의 특별한 차이점이 없다는 점을 가정한 것으로 보인다.

그렇지만 현실에서 중앙부처의 업무와 지방자치단체의 업무는 다소간 차이를 보이고 있다. 중앙부처는 전 국민에게 영향을 미치는 전국 단위의 행정을 한다면 지방자치단체는 지역 주민에게 영향을 미치는 해당 지역 단위의 행정을 하기 때문이다. 따라서 중앙부처 공무원과 지방자치단

체 공무원의 개인적 특성과 조직적 특성은 차이가 나타날 수 있고 본 연구는 이를 통제하기 위해 연구 대상을 중앙부처 5급 공무원으로 한정하여 수행한다.

3) 업무 중요도의 계량화

공공 또는 민간의 업무 중요도를 측정・평가함에 있어서 일반적으로 주관적인 기준이 제시되는 경우가 많다. 중요도라는 것이 실제로 개인이 느끼는 바에 따라 다르게 측정될 수 있기 때문이다. 그래서 기존의 연구들 역시 업무의 중요도를 측정함에 있어 Likert 5점 척도를 통해 직무의 중요도 수준을 파악하여 체육 교사들이 자신들이 담당하고 있는 직무에 대한 중요성을 어떻게 인식하고 있는지를 측정하거나(강연정·유정애, 2019), Hackman&Oldham(1980)의 직무특성이론에서 제시한 과업 중요도에 대한 설문조사 문항을 활용하여 어떻게 중요도를 느끼고 있는지 측정하는 방식을 주로 활용하여 왔다.

본 연구에서는 업무 중요도를 보다 객관적으로 측정하기 위해 이를 계량화할 수 있는 지표들을 조사할 계획이다. 우선 공무원의 업무를 대내적 중요도, 대외적 중요도 두 가지로 나누어서 각각의 중요도를 파악한다. 대내적 중요도는 조직 내부에서 해당 업무를 어느 정도로 중요하게 생각하는지의 정도를 나타내며, 이를 측정하기 위해 해당 업무가 국정과제 또는 부처 업무계획에 언급된 비중, 업무에 배정된 국가 예산, 업무와 관련된 법률안의 제・개정 횟수를 살펴본다. 대외적 중요도는 조직 외부에서 해당 업무가 어느 정도로 영향을 미쳐 중요하게 인식되는지의 정도를 나타내며, 이를 측정하기 위해 국민 신문고 등 온라인 민원 및 전화 민원이 제기되는 횟수, 뉴스・기사 등 언론에서 다루어지는 횟수, 개인의 블로그・SNS 등에서 해당 업무에 대해 기록・언급되는 정도 등으로 살펴본다. 측정하고자 하는 지표들은 대부분 계량화가 가능한 수치들이며, 공무원 개인의 조직 기여도 및 성과를 평가함에 있어서 정성적인 요인으로 반영되기는 하나 실제로 고려되고 있는 사항들이다. 따라서 공

무원 업무의 중요도를 위의 지표들로 살펴봄으로써 중요도를 계량화하고, 이를 통해 공무원에게 어떤 업무를 어떻게 배분할 때 보다 공공봉사동기가 커져 공공에 기여하는 공무원의 역할을 보다 잘 수행할 수 있을지 등에 대한 정책적 함의 도출이 가능할 것이다. 이는 뒤에서 추가로 논의하기로 한다.

4) 업무 중요도에 따른 조절효과 분석

통상 본인의 업무가 중요하다고 인식할수록 공공봉사동기는 커질 것으로 생각된다. 실제로 많은 연구들이 업무의 중요성은 공공봉사동기에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 보고 있다(한에스더·이근주, 2012; 표선영, 2013 등). 실제로 특정 개인과 조직의 특성이 공공봉사동기에 긍정적인 영향을 주는 경우라 하더라도, 업무의 중요도가 현저히 떨어지는 경우 그 긍정적인 영향의 정도가 떨어진다고 예상해볼 수 있다. 따라서 업무의 중요도가 개인적·조직적 특성이 공공봉사동기에 영향을 미치는 정도를 어떻게 변화시킬 수 있는지를 함께 연구함으로써, 업무 중요도에 따라 어떠한 조절효과가 나타날 것인지도 분석하고자 한다.

5) 공무원 업무의 효과적 배분을 위한 정책적 함의 도출

업무의 중요도를 계량화할 수 있다면, 공무원이 개개인의 공공봉사동기를 극대화하여 공익 추구성향을 가장 높이는 효율적인 업무 배분이 가능할 것이다. 또한 공무원 성과평가나 근무성적평정시에도 하나의 참고사항으로 고려할 수 있으며, 개인의 성향에 따른 조절효과까지 고려한다면, 인사이동시 개인이 만족할만한 인사를 위한 원칙에 반영할 수도 있을 것이다. 더 나아가 부처간 업무의 중요도를 배분함에 있어서도 고려할 수 있어, 크게는 부처간 업무조정, 효율적인 부처 통·폐합 방안 등에 활용하는데에도 기초적인 분석자료가 될 수 있을 것으로 생각된다. 기존의 선행 연구들이 중요한 업무를 수행하는 것이 공공봉사동기를 높인다

는 점에서 조금 더 나아가, 본 연구는 이와 같이 공무원 조직의 효과적인 업무배분, 인력조정 등을 위한 실용적인 정책적 함의를 도출하는데 그 목적이 있다.

제 2 절 연구의 범위와 방법

1. 연구 대상 및 범위

본 연구의 범위를 내용적·공간적·시간적 측면에서 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 내용적 측면에서 본 연구는 개인적·조직적 특성이 공공봉사동기에 미치는 영향을 분석하고, 업무의 중요도에 따른 조절효과가 존재하는지 여부를 Hackman&Oldham(1980)의 직무특성이론 관점에서 살펴보고자 한다. 조절변수인 업무의 중요도는 대내적 중요도, 대외적 중요도 등의 하위 범주로 구분하여 측정한다. 둘째, 공간적 측면에서 본 연구는 중앙부처 5급 공채 출신 일반직 국가공무원을 대상으로 한다. 셋째, 본 연구의 시간적 범위는 설문조사 시점부터 과거 1년간이다.

2. 연구 방법

본 연구에서는 중앙부처와 지방자치단체 간 업무 특성 차이에 따른 변수를 통제하기 위해 중앙부처에서 근무하는 공무원들을 대상으로 실시하는 설문조사 자료를 사용하여 통계적 분석을 수행한다. 또한, 중앙부처에서 수행하는 업무는 통상 5급 사무관이 특정 업무의 담당자(계장)을 담당하는 점에서 중앙부처에서 근무하는 5급 공채를 표본의 모집단으로 정의한다. 설문조사를 통해 중앙부처에서 근무하는 5급 공채의 개인적 특성과 해당 중앙부처의 조직적 특성을 살펴보고, 이러한 특성이 공공봉사동기에 어떠한 영향을 미치고 있는지, 그리고 그 과정에서 공무원이 맡고 있는 업무의 중요도에 따라 그 영향의 차이가 유의미하게 나타나는지를 설문 문항을 통해 수집한 뒤 회귀분석을 통해 분석한다.

제 2 장 이론 및 선행 연구 분석

제 1 절 직무특성이론(Job Characteristic Theory)

1. 직무특성이론의 개념

직무(job)는 조직 내에서 정규적으로 부과하는 여러 과업(tasks)의 집합이다. 직무에 필요한 자격조건, 기술, 진행절차 등을 설계하거나 과업들을 연결 또는 분할하는 일은 직무설계라고 한다(강종수, 2012). 직무설계 관련 연구는 Turner&Lawrence(1965)가 과업의 객관적 특성과 개인의 작업에 관한 반응을 연구하면서 시작되었다. 이들은 직무의 특성을 6개 요인, 즉 '다양성, 자율성, 책임감, 필수 지식과 기술, 선택적 상호작용, 필수 상호작용'으로 구분하고(강홍구, 2006), 실증연구를 통해 '직무특성 수준이 높을수록 작업동기와 직무만족 수준이 높아진다.'는 것을 밝혀냈다. 또한 직무특성이 결근에도 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 이어서 Hackman&Lawler(1971)는 직무의 특성을 4개 요인, 즉 '다양성, 과업정체성, 자율성, 피드백'으로 구분하였다. 이들은 직무특성 수준이 작업동기와 직무만족, 그리고 작업성과에 직접적인 상관관계가 있음을 확인하였다. 그리고 종사자 개인의 성장욕구가 작업동기와 직무만족, 그리고 작업성과에 영향을 미친다는 것을 확인하였다. Hackman&Oldham(1975)은 직무특성모형(job characteristic model)을 통해 직무특성이론을 구체화하였다. 이들은 Hackman&Lawler(1971)의 직무특성 4개 요인에 과업중요성을 추가하여, '직무특성 요인을 기술다양성(skill variety), 과업정체성(task identity), 과업중요성(task significance), 자율성(autonomy), 피드백(feedback)' 등 5개 요인으로 구분하였다. 직무특성 요인 중 기술다양성은 종사자의 기술과 능력을 발휘할 수 있는 정도와 관련된 것이며, 과업정체성은 일의 전체과정에서 종사자의 과업이 차지하는 비중의 정도와 관련된 것이다. 과업중요성은 과업이 조직이나 다른 사람에게 영향력을 미치는 정도와 관련된 것이며, 자율성은 종사자가

과업을 수행하면서 가질 수 있는 재량권의 정도와 관련된 것이다. 또한 피드백은 종사자가 자신이 수행한 과업의 결과에 대한 정보의 습득 정도와 관련된 것이다. 이들은 심리경험 요인을 '의미감, 책임감, 결과인식' 3개 요인으로 구분하였다. '의미감'은 종사자가 과업에 가지는 의미부여 정도와 관련된 것이며, '책임감'은 종사자가 과업에 가지는 책임감의 정도와 관련된 것이다. 그리고 '결과인식'은 과업이 어떻게 수행되었는지 종사자가 과업수행 결과를 인식하는 정도와 관련된 것이다. 잘 설계된 직무특성은 종사자의 심리경험에 긍정적인 영향을 주고, 작업동기와 작업성과, 그리고 직무만족을 향상시키고, 이직과 결근을 감소시킨다는 것이다. Hackman&Oldham(1975)의 직무특성이론은 다수의 후속 연구에서 타당한 것으로 검증되었다(김기경・허혜경, 2003; 김덕진, 2013; 임영규・박기찬, 2010; 최정환・백유경, 2003; Fried & Ferris, 1987; Spector, 1986). 그러나 개인의 성장욕구강도가 "직무특성과 심리경험, 심리경험과 직무 성과를 조절한다."는 주장은 후속 연구에서 그 영향이 미미하거나 없는 것으로 나타나서 문제점으로 지적되었다(Fried & Ferris, 1987; Graen, Scandura & Graen, 1986; White, 1978). 또한 직무특성 요인이 작업환경과 작업방식을 고려하지 않았다는 비판도 있다(Parker, Wall & Cordery, 2001). 강흥구(2006)는 "직무특성 요인이 모두 직무만족과 성과 등의 결과변수에 영향을 주지 않고, 직무에 따라 부분적으로 영향을 미친다."라고 밝혔다.

2. 본 연구에서의 직무특성이론의 활용

본 연구에서는 직무특성이론의 개념에서 살펴본 Hackman&Oldham(1975)의 직무특성이론을 활용하고자 한다. 잘 설계된 직무특성은 종사자의 심리경험에 긍정적인 영향을 주고, 작업동기와 작업성과, 그리고 직무만족을 향상시키고, 이직과 결근을 감소시킨다는 연구 결과 등에 착안하여 잘 설계된 직무특성이 공공봉사동기에 조절효과로 나타날 수 있다는 점을 확인한다. 특히, 직무특성 요인 중 과업 중요성(본 연구에서 언

급하고 있는 ‘업무의 중요도’를 의미한다.)을 보다 정부 행정조직에 적합한 방법으로 객관적으로 측정해 봄으로써 행정조직 내 과업 중요성이 공공봉사동기에 어떠한 조절효과로 나타나는지를 알아본다.

제 2 절 개인적 특성

1. 개인적 특성의 개념 및 측정

개인적 특성이란 통상적으로 개인에게 주어진 환경, 전반적 심리상태 등을 포괄하는 개념으로써의 성질이라고 볼 수 있다. Allport(1961)는 ‘개인의 내부에서 특징적인 사고와 행동을 결정하는 정신물리학적 체계의 역동적인 조직’이라고 했으며, ‘한 개인이 가지고 있는 독특한 특성들의 양식’으로 표현하였다. 그리고 McClelland(1951)은 ‘세세한 모든 것에 있어서 한 개인의 행동에 대한 적절한 개념화’라고 한 바 있다.

개인의 특성으로 개인의 성격이 주로 언급되기도 한다. 개인의 성격은 감정 행동 양식으로 시간과 상황의 지속이고, 환경에 관련하여 독특한 개인의 반응이나 대응을 결정하는 심리 체계들의 구성체이며, 환경에 많은 영향을 주고 받는다(권태삼·이상휘, 2021). 또한, Buss(1989)는 사람에게 공통적으로 존재하는 특성이론으로 5개 요인을 제시하고 있으며, 이는 개인 간의 차이뿐만 아니라 행동을 포괄적으로 설명한다고 주장한다. 이러한 성격의 특성을 범주화하는 대표적인 이론으로 성격 5요인(The Five-Factor Model, 친화성·성실성·외향성·정서적 안정성·개방성)이 제시된 바도 있다.

이러한 개인적 특성을 측정함이 있어, 개인적 특성을 성별, 교육수준, 재직기간, 직급 및 공직가치 교육시간으로 구성하고, 성별의 경우 남성=0, 여성=1의 가변수로, 교육수준은 고졸이하=1, 대졸이하=2 및 대학원 재학 이상=3의 서열 수준으로, 재직기간은 공무원으로서 공직에 재직한 기간으로, 공직가치 교육시간은 조직 내에서 또는 개별적으로 공직가치에 대한 교육을 이수한 경험이 있는지와, 경험이 있다면 그 시간으로 측

정한 연구(손화정·김진영·김대옥, 2019), 개인 특성을 외향성과 친화성으로 나누어, Luthans(2006)의 연구에서 개발한 개인특성 척도 항목을 활용하여 Likert 5점 척도로 측정한 연구(서천영, 2012), 성격유형을 측정하기 위한 수단으로 박진현(2013)이 서울 및 광역시에 소재한 미용실의 근무 직원을 대상으로 "개인특성이 고객-종업원 교환관계와 조직몰입에 미치는 영향"을 실증연구하기 위해 사용한 설문문항을 Likert 7점 척도로 측정한 연구(권태삼·이상휘, 2021) 등이 주로 제시되고 있다.

개인적 특성의 하나로 본 연구에서 살펴볼 예정인 개인의 성향을 살펴보면, 다음과 같다. 개인의 성향에 따라 개개인은 행동, 가치관 등에는 차이를 보인다(주미정·이재식 2012). 개인주의는 개인의 비중을 집단보다 우위에 두기 때문에, 집단보다는 자기 자신과 가족을 먼저 챙기는 특징을 보이며, 나를 중심으로 자기 자신의 이해관계에 관심을 갖는다. 반면 집단주의는 개인을 집단의 일부로 생각하므로 집단의 목표가 개인의 이익보다 우선하며, 결속력 있는 집단적 특징을 보이며, 집단에 강한 정서적 애착을 갖는 문화라고 한다(Hofstede, 1980). 이처럼 개인의 성향을 개인주의나 집단주의 성향으로 구분하는 것으로도 생각할 수 있으나, 우리가 일반적으로 개인의 성향이라고 했을 때는 오히려 개인주의나 집단주의 성향을 포함하여 개인이 어떤 가치를 추구하는지를 포괄적으로 보는 개념이라고 판단하는 것이 타당하다. 개인주의 성향을 띠고 있지만 조직에 해가 되지 않는 것을 중시하는 사람이 있을 것이고, 집단주의 성향을 띠고 있지만 집안에 보다 충실하고자 하는 사람도 있을 것이기 때문이다.

이러한 개인의 성향을 측정하기 위해 Triandi et al(1995)가 개발한 개인주의-집단주의 질문지를 사용하고자 한다. 이 질문지에는 단순히 개인주의-집단주의 뿐만 아니라 수평적 개인주의, 수직적 개인주의, 수직적 집단주의, 수평적 집단주의의 4개의 차원으로 구성하여 기존의 개인주의-집단주의의 단순함을 보완하였다.

2. 개인적 특성 관련 선행연구 검토

개인적 특성과 관련하여서는 인구통계학적인 관점에서 대부분 논의되고 있는 성별, 연령 등 특성에 관한 연구가 주를 이루고 있다. 본 연구에서는 이러한 인구통계학적 관점에서의 개인적 특성과 함께 개인주의-집단주의 성향 등으로 언급되고 있는 개인의 성향에 대해서도 연구 주제에서 다루기 때문에 이와 관련한 선행연구도 살펴보고자 한다.

1) 인구통계학적 관점

인구통계학적인 관점에서 흔히 언급되는 개인적 특성으로는 성별, 연령, 학력, 경력 등을 생각해 볼 수 있다. 김상묵(2017)은 공직가치에 영향을 미칠 수 있는 개인적 특성으로 성별, 연령, 학력 및 경력을 제시한 바 있는 것처럼 이들 특성들에 대한 연구를 살펴보면 다음과 같다. 먼저 성별의 경우, Marini et al.(1996)은 남성보다 여성들이 내재적(intrinsic), 이타적(altruistic), 사회적 보상(social rewards)의 중요성을 보다 높게 평가함을 경험적으로 제시하고 있다. Bright(2005)는 많은 국가들에서 사회적으로 기대되는 남성성(경쟁성, 공격성, 지배성) 및 여성성(양육과 희생, 호혜 등)의 차이로 인해 여성이 희생 및 이타심과 같은 가치들을 보다 중요시 여기게 된다고 설명한다(Bright, 2005). 두 번째로 연령과 학력(교육수준)의 경우, 연령이 많고 적음에 따라, 또는 학력수준이 높고 낮음에 따라 공공봉사동기가 다를 수 있다고 하면서, 대부분의 연구에서 연령이 많을수록, 그리고 학력이 높을수록 공공봉사동기가 높다고 본다(김상묵·노종호, 2018; 김가은·박주혁·박재풍, 2020). 연령이 많을수록 조직에 대한 충성도가 높아진다는 다양한 연구들(Berntson et al., 2010; Lyons & Lowery, 1989; 김영희·남승하, 2020; 김서용·박원수, 2015)을 보았을 때 공직에 종사하는 공무원 역시 조직에 대한 충성도가 공공봉사동기의 형태로 구현된다고 추측해 볼 수 있다. 교육은 개인의 가치를 형성하는 대표적인 요인이며 개인과 국가, 지역사회 등과의 관계를 형성하고, 개인으

로 하여금 올바른 시민으로서의 역할과 공직자들에게 요구되는 윤리수준 등을 알게끔 하며, 이를 통해 개인의 가치관을 형성하게끔 한다. 특히 행정학 또는 정책학에 대한 교육은 정부의 운영원리와 목적, 추구하는 궁극적인 가치 등을 습득하게 함으로써, 공직자로서 추구해야 할 가치를 이해하는데 중요한 영향을 미칠 수 있다. 세 번째로, 경력 및 공직가치 교육의 경우 공공부문에서의 재직기간이나 직급은 공공봉사동기를 높이는데 중요한 영향을 미칠 것으로 생각해 볼 수 있다. 재직기간이 길어질수록 공공부문의 문화를 보다 체득하는 것이 용이하고, 동시에 공직가치에 대한 조직 내 교육을 받을 기회가 늘어나기 때문이다. 공무원의 공직가치를 변화시키고 강화시키는 것은 사람의 가치를 변화시키는 것이므로 상당한 이해와 인내를 필요로 한다(박정호, 2015: 192)는 연구도 이를 뒷받침 하고, 직급이 높을수록 상대적으로 대민업무가 적고, 업무성과의 가시성이 낮아짐에 따라 업무의 사회기여 측면을 직접적으로 체감하기 어렵다는 지적의 연구(김서용, 2009; 김서용 외, 2010)도 직급의 중요성을 보여주고 있다. 반면, 직급이 높다는 것은 곧 정책결정과정에 참여할 가능성이 높음을 의미하기 때문에, 권한과 재량의 활용가능성이 높아보다 적극적으로 시민적 가치를 추구할 수 있다는 측면에서 공직가치에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 연구(Ritz & Brewer, 2013)가 있으며, 재직기간이 길어질수록 반복적인 업무가 증가하며 업무 과정에서 겪게되는 실패경험의 축적은 공공봉사동기의 내재화를 저해할 수 있다는 연구(Moynihan & Pandey, 2007; Ritz and Brewer, 2013; 김서용 외,2010; 한에스더·이근주, 2012), 역으로 재직기간이 길어짐에 따라 조직이 추구하는 목표와 방향에 대한 공감과 순응이 증가함으로써 공직가치의 형성에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 연구(Camilleri, 2007)도 제시되고 있다(김진영, 2018b).

2) 개인의 성향

개인의 성향과 관련된 연구는 다양하게 진행되어 왔지만 행동의 다양

성 등을 고려하여 세분화된 접근도 연구되고 있다. Hofstede의 개인주의 이론을 적용해 보면 한국인들은 전통적으로 집단주의의 성향을 보여야 하지만 서구문화의 유입으로 젊은 층에서는 개인주의의 경향이 확산되고 있다는 연구결과들이 보고되고 있다(한성열 외, 1990; Kim, 2013). 젊은 세대들은 국가 간 문화 차이를 없애는 인터넷 등 온라이 매체의 영향으로 그들의 부모 세대와는 다른 문화적 차이에 대한 개념 정립을 주장하기도 한다(Rettie, 2002; Triandis, 1988). 특히 한국의 젊은 대학생들의 경우 서양화되어 가는 대학 문화의 영향과 정보통신기술의 빠른 습득과 이용으로 인해 더욱 개인주의 성향을 보이고 있다는 연구결과들이 나타나고 있다(안신호, 1999; Cho et al. 2010; Kim, 2013; Park·Kim, 2006). 하지만 한국인들은 여전히 집단주의의 성향을 띠고 있다는 연구결과 또한 보고되었다(장성숙, 2004). 반면에 우영지·이기학(2011)은 개인의 가치를 중요시하는 개인주의의 비중은 증가하면서 개인주의와 집단주의적 경향이 혼재하고 있다고 결론내린 바 있다. 개인의 성향을 단지 개인주의와 집단주의로 단순하게 구분하는 게 타당한지에 대한 의문을 제시하여 Triandis(1988)는 수직적, 수평적 차원을 첨가한 수정된 이론을 제시하였다. Triandis는 수평적, 수직적 집단주의 성향자들은 서로 사고방식과 행동성향에 있어서 차이가 있다고 정의하였다. Triandis(1998)는 개인주의와 집단주의에 수평적-수직적인 차원을 첨가하여, 수직적 개인주의(vertical individualism, VI)는 다른 사람과의 경쟁을 강조하고, 개인간의 불평등을 인정하여 위계적 성향을 보인다고 하였다. 수평적 개인주의(horizontal individualism, HI)는 자기자신에 대한 신뢰성이 높지만, 다른 사람들과 지나치게 구별되는 것은 선호하지 않는 특징을 보인다고 정의하였다. 수직적 집단주의(vertical collectivism, VC)는 집단안에서 통합을 강조하며, 자신을 집단의 이익을 위해 희생하고자 특징을 나타낸다고 하였다. 수평적 집단주의(horizontal collectivism, HC)는 상호간에 서로 동등한 관계로 여기고 공통의 목표를 강조하여 상호의존성과 사회성을 강조한다고 하였다(Triandis 1998). 관련된 선행연구들로는 박현경·이영희(2004)는 젊은 한국인의 문화성향을 Triandis(1988)의 네 가지 차원을 이

용한 조사에서 20-30대의 연령에서 수직적-집단주의의 성향보다는 수평적 개인주의의 성향을 보였다는 결과를 제시하였다. 한규석·신수진(1999)은 848명을 대상으로 하여 한국인의 문화성향을 수직적-수평적/개인주의-집단주의의 척도로 분석한 결과 수평적 개인주의의 성향(46%)이 가장 우세하다고 파악했으며, 젊고 고학력층에서 개인주의의 성향이 강하게 나타났다고 보고하였다. Chiou(2001)의 연구에서는 미국인들이 개인주의적인 성향이 아닌 수평적 집단주의의 성향을 보였다는 결과를 보고하였다. 류승아(2010)는 수평-수직/집단주의-개인주의의 네 가지 문화성향과 자아존중감과의 상관관계를 조사하여 수평적 개인주의와 수평적 집단주의의 성향의 요인과 자아존중감과의 유의한 상관관계를 확인하였다.

제 3 절 조직적 특성

1. 조직적 특성의 개념 및 측정

상황이론(contingency theory)에 따르면 조직구성원의 직무수행 태도나 행동은 조직의 내·외부적 환경의 영향을 받는다(Fiedler, 1967). 조직구성원의 개인적 특징 및 행태가 조직성과에 미치는 효과가 관리전략, 조직문화, 조직구조 등의 상황적 조건에 따라 차별적으로 나타날 수 있다는 것이다(Damanpour, 1996; 최낙범·이수영, 2016). 이를 통해 볼 때, 조직의 특성은 조직성과에 유의미한 영향을 미칠수 있다고 판단해 볼 수 있다. Campbell(1974)은 조직특성을 규모, 수평, 수직 조직, 감독의 폭 등 유형적 특성(physical characteristic)으로 나타나는 구조적 특성(structural characteristic)과 구성원의 행위를 제약하는 정책 혹은 활동(politicalizes or activities)을 대표하는 구조화 특성(structuring characteristic)으로 구분하여 보고한 바 있다. 정부 조직의 특성으로 세분화하여 보면, 최윤정(2015)은 정부 조직은 조직문화의 하위 요소이자, 조직구성원들의 가치나 신념체계를 대표할 수 있는 다양한 특성들로 이루어져 있다고 보았으며, 문국경 외(2018)는 관료제적 조직구조의 대표적인 특징을 집권화와 공식

화로 규정하고 있다.

조직적 특성의 측정과 관련하여 손화정 외(2019)는 조직적 특성을 가치기반 리더십, 조직갈등, 집권화, 공식화, 서비스부서 및 지원부서변수로 구성된다고 보고, 가치기반 리더십은 상사가 직원의 발전을 지원하는 수준과 상사에 대한 신뢰의 수준의 두 문항을, 조직갈등은 공식·비공식적 방법을 통한 조직의 갈등해결 역량에 대해 평가한 한 문항에 대해 각각 5점 척도로 측정하였다(1=전혀 그렇지 않다. 3=보통, 5=매우 그렇다). 집권화 및 공식화는 의사결정시 상관에 대한 의존도와 조직의 문서화 및 상급기관의 지침 수준 등을 각각 5점 척도로 측정하였다. 여타 다른 대부분의 연구들도 조직적 특성의 정도를 설문 문항으로 구성하여 Likert 척도로 분석하고 있다(문국경·임재영, 2018; .이경호, 2014 등).

2. 조직적 특성 관련 선행연구 검토

조직 구성원 혹은 구성 요소들 간의 관계를 가정하는 조직구조는 크게 세 가지 차원에서 학문적으로 연구가 되어 왔다. 첫째는 조직구조의 실태에 관한 것으로서 복잡성, 분(집)권화, 공식성으로 대변되는 구조적 차원(특성)을 규명하거나, 기계적·유기적 구조 혹은 공식·비공식 구조와 같이 구조의 유형을 분석하는 것이다. 둘째는 대개 환경(불확실성), 기술, 규모 등 독립변수가 조직구조 형성에 미치는 영향을 확인하고, 이들이 구조에 미치는 영향력을 분석하는 것, 조직구조가 조직성과(생산성)를 비롯한 조직행태에 미치는 영향력을 종속변수의 관점에서 확인하는 것이다.

1) 조직구조의 실태

조직구조의 실태에 관한 기존 연구들은 크게 두 가지 유형으로 나뉜다. 하나는 해외에서 개발된 측정 도구를 가지고 국내 공공조직에 적용하여 구조적 특성(복잡성, 공식성, 집권화)을 확인하는 것이다. 일례로,

유종해·안희남(1995)은 정부, 공기업, 병원, 사기업 등 4개 유형의 조직을 대상으로 공식성과 복잡성 간에 뚜렷한 인과관계가 존재하는 반면 집(분)권화는 다른 구조적 특성과 일정한 관계가 없음을 발견하였다. 유사한 맥락에서, 원구환(2004)도 우정사업본부를 대상으로 복잡성, 공식화, 분권화 간에 각각 정(+)의 관계가 존재함을 발견하였다. 다만, 전자와는 달리 구조적 차원들 간의 상호관계가 보편적 선형관계가 아니라 단순 상관관계에 불과하고, 분권화 요인이 조직구조화를 설명하는 가장 중요한 변수로 나타났다. 이러한 연구들은 구조 연구의 가장 전형적 접근법을 답습하지만 의미 있는 이론적·실천적 함의는 발견하기 어렵다. 구조적 실태에 관한 또 하나의 유형은 구조적 특성을 관계가 아닌 단일 차원에서 파악하는 것이다. 김태룡(1994)은 한국지방정부의 분권화(권한배분구조) 실태를 제도 및 행태적 관점에서 측정하고, 한국지방정부 조직이 다소의 변이는 있어도 대체로 제도나 행태 면에서 집권적 구조를 지니고 있음을 발견하였다. 이러한 현상은 권한배분의 효율성을 높이기 위해 정책적 차원에서 권한위임 기준이나 원칙의 설정이 필요함을 시사하나, 집권성 정도가 개인적 특성에 따라 다르게 나타나는 지각된(perceived) 분권화로 인하여 실질적(actual) 분권화와 거리가 있을 수 있다는 내재적 한계를 지닌다.

2) 조직구조에 영향을 미치는 요인

조직구조에 영향을 미치는 독립변수는 상황론(불확실성, 환경, 기술 등), 구조론(규모, 조직의 융통성 등)의 관점에서 논의되고 있다. 상황론의 경우 Lee(1975)는 상황 변수인 환경과 융통성(flexibility)을 독립변수로 하여 이들이 조직 구조에 미치는 영향을 확인코자 하였고, 조직구조에 영향을 미치는 가장 중요한 요인으로서 집권화에 긍정적 영향을 미치고 전문성에는 부정적으로 연계됨을 발견하였다. 유종해·안희남(1995)의 연구도 규모가 클수록 집권화, 공식화, 복잡성의 정도가 커짐을 발견하였다. 김근세·김대건·최도림(1996)도 규모를 주된 변수로 하여 구조에 대한

독립변수적 기능을 검증하였다. 규모가 커지면 통솔범위가 확장되고 관리자 비율이 체감하여 규모의 경제를 이룬다는 Blau의 가설을 검증코자 한 것이다. 조석준(1977)도 조직형태에 관한 경험적 연구들을 통하여 조직의 규모와 구조적 양태들(형태, 경사, 권력구조, 행정농도) 간의 가설적 관계를 설정하고, 이 중 조직형태(피라미드)와 행정농도 간의 관계를 한국 행정조직을 대상으로 검증코자 연구한 바 있다. 윤재철(2000)은 정보기술이 우리나라 지방행정 조직(구조)에 미치는 영향을 사실상 최초로 연구하였다. 광주광역시에 근무하는 291명의 공무원을 대상으로 정보화의 진행에 따라 구조적 특성에서 다양한 변화가 나타남을 확인하였다. 김근세·권순종(2001)은 던리비의 기관유형에 관한 이론을 가지고 한국 중앙행정기관의 조직맥락(행정자원, 과제기술, 일반 환경)과 조직구조간(수직적·수평적분화, 조직의 분절화, 계층제 양태) 정합성을 검증한 바 있다.

종속변수로써 조직구조에 영향을 미치는 요인들로는 행태, 혁신, 성과 등 요소들이 거론되고 있다. 최창현(1991)은 5개 중앙부처(경제기획원, 상공부, 체신부, 내무부, 교통부)에 근무하는 353명의 공무원을 대상으로 구조(공식성, 집권화, 통합도)와 조직몰입(조직성과) 및 혁신(새로운 정보기술 도입 등) 간의 관계를 LISREL 모형으로 분석하여 이들 변수가 유의미한 영향을 미친다고 보았고, 주효진(2004)도 구조가 효과성 차원에서 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과 업무 특성에 관계없이 구조(복잡성, 집권화, 공식화)와 문화(합리문화, 위계문화, 발전문화, 집단문화)가 직무만족 및 조직몰입에 영향을 미친다는 사실을 발견하였다. 구조가 조직행태에 미치는 영향을 분석한 연구들은 직무만족이나 조직몰입 같은 전통적 성과지표 외에 '권위주의'나 '고객지향성' 같은 간접적 성과 지표에도 관심을 두었다. 서상현(1995)은 부산지역에 소재하는 행정조직을 대상으로 구조가 권위주의 행태에 미치는 영향을 직접적 영향과 권력변수를 통한 간접적 영향이라는 차원에서 분석하였다. 그 결과 집권화와 권위주의 행태는 정(正)의 관계에 있고, 집권화와 전문성은 부(負)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 이 가운데 특히 전문성이 권위주의

행태에 미치는 효과는 직접적이 아니라 개인의 권력 의도를 매개로 할 때 더욱 커짐을 발견하였다.

제 4 절 공공봉사동기

1. 공공봉사동기의 개념 및 측정

공공봉사동기는 지난 20여년 간 행정학에서 중요한 연구주제로 다루어졌다(김상묵·노종호, 2018; 문국경·임재영, 2019). 공공봉사동기(Public Service Motivation)는 그 이름에서 보여지는 것과 같이 공공 분야에 종사하는 사람이 공공의 이익에 봉사를 하도록 하는 만드는 요인 또는 동기라고 파악해 볼 수 있다. 공공봉사동기의 개념을 처음으로 제시한 Perry&Wise(1990)에 따르면 공공봉사동기는 공공기관이나 공공조직에 우선적이거나 고유한 기반을 둔 동기들에 부응하려는 개인적 성향으로 정의된다. 기존의 동기이론이 인간을 합리적 욕구에 의해 행동하는 존재로 전제함으로써 공익을 위해 봉사하고자 하는 행태를 설명하지 못한다는 점을 지적하며 공공봉사동기를 합리적 동기·규범적 동기·정서적 동기의 세 가지 차원으로 구분하여 논의를 전개하였다. 또한 다른 학자들은 공공봉사동기와 관련한 연구에서 공공봉사동기를 공공서비스를 수행하기 위해 개인에게 동기를 부여하는 힘(Brewer&Seldon, 1998), 지역사회, 국가 또는 인류의 이익에 봉사하기 위한 일반적 이타적 동기(Rainey&Steinbauer, 1999), 이타적 태도로서 사회의 안녕을 형성하고자 하는 동기(Perry&Hondeghem, 2008), 자기희생과 이타성에 기반을 둔 공익추구와 유익한 봉사를 하려는 개인의 동기(김상묵&노종호, 2018), 공익의 이익을 중요시 여기고 자신의 성공적 직무 수행을 통해 이러한 공공이익을 실현하고자 하는 열망으로부터 발생하는 동기(박주원 & 조윤직, 2016) 등으로 정의하였다.

공공봉사동기는 Perry&Wise(1990)가 구분한 합리적 동기, 규범적 동기, 정서적 동기와 같이 개인마다 갖고 있는 서로 다른 형태, 수준으로

결합되어 발현될 가능성이 높다. 이에 따라 이에 대한 측정 방법에 대한 고민이 필요할 것이다. 공공봉사동기의 측정에 대한 논의도 공공봉사동기에 대한 다양한 정의와 마찬가지로 학자들 마다 다양하게 제시되었다. 우선, Perry(1996)는 공공봉사동기의 측정과 관련한 연구에서 공공봉사동기를 공공정책에 대한 호감도(Attraction to Policy Making), 공익에 대한 헌신(Commitment to the public interest), 동정심(Compassion), 자기희생(Self-Sacrifice)의 네 가지 하위 차원으로 구분하고 24개의 측정 항목으로 측정하고있다. 다만, Kim & Vandenabeele(2010)는 공공봉사동기가 자기희생(self-sacrifice)에 기반을 두는 개념으로서 행동과 관련된 도구적 동기(Instrumental motives), 가치 및 윤리와 관련된 가치 기반 동기(value-based motives), 태도와 관련된 동일시 동기(identification motives)의 세 가지 범주로 구분되어야 한다는 등 공공봉사동기의 구성 개념 및 측정 방식에 대한 수정을 제안하였다. 이후 Kim et al.(2013)는 공공봉사동기를 측정함에 있어 선행연구에서 제시된 공공참여에 대한 호감도(Attraction to public participation)와 공공 가치에 대한 헌신(Commitment to the public interest)의 일부를 결합하여 공공 서비스에 대한 호감도(Attraction to Public Service) 차원을 도입해 공공봉사동기를 공공 서비스에 대한 호감도(Attraction to Public Service), 공공 가치에 대한 헌신(Commitment to the public values), 동정심(Compassion), 자기희생(Self-satisfaction)의 네 가지 하위 차원으로 구분하고 16개의 측정 항목을 개발하였는데, 이는 Perry(1996)의 공공봉사동기 측정 문항이 미국을 기준으로 만들어졌기 때문에 다른 국가의 국민들에 대한 공공봉사동기를 측정함에 있어서 갖는 한계를 극복하고 공공봉사동기를 국가 간에 직접적으로 비교할 수 있는 일반적 척도를 제시하였다는 점에서 의의를 갖는다고 볼 수 있다.

2. 공공봉사동기 관련 선행연구 검토

공공봉사동기와 관련한 선행연구에 대해서는 우선 공공봉사동기에 영

향을 미치는 요인을 일반 사회화 요인, 조직 사회화 요인의 관점에서 살펴보는 연구, 공공봉사동기의 효과성에 대하여 살펴보는 연구로 크게 나누어서 탐색해 볼 수 있다.

1) 공공봉사동기에 영향을 미치는 요인

공무원의 공공봉사동기의 수준은 개인이 갖고 있는 인적 특성, 조직 내의 분위기, 담당 업무 등에 따라 각기 다른 수준을 보일 것으로 예상할 수 있다. 공공서비스를 수행하기 위해 개인에게 동기를 부여하는 힘(Brewer & Selden, 1998), 지역사회, 국가 또는 인류의 이익에 봉사하기 위한 일반적 이타적 동기(Rainey & Steinbauer, 1999), 이타적 태도로서 사회의 안녕을 형성하고자 하는 동기(Perry & Hondeghem, 2008), 자기희생과 이타성에 기반을 둔 공익추구와 유익한 봉사를 하려는 개인의 동기(김상묵 & 노종호, 2018), 공익의 이익을 중요시 여기고 자신의 성공적 직무 수행을 통해 이러한 공공이익의 실현하고자 하는 열망으로부터 발생하는 동기(박주원 & 조윤직, 2016) 등으로 정의되는 공공봉사동기의 개념을 고려할 때, 공무원의 인사관리를 수행함에 있어 공공봉사동기를 높이기 위한 노력의 필요성이 인정된다고 볼 수 있는 것이다. 이와 관련해 여러 선행연구를 통해 공공봉사동기에 영향을 주는 요인들이 밝혀진 바 있다. 공공봉사동기의 영향요인에 대한 선행연구는 성별, 연령, 학력, 혼인상태 등 인구통계학적 특성과 같이 조직구성원이 조직 입직 전에 경험하는 일반사회화 요인에 초점을 둔 연구와 조직문화, 조직목표 또는 조직몰입 등 조직적 요인들과 같이 조직구성원이 조직 입직 후 경험하게 되는 조직 사회화 요인에 초점을 둔 연구로 나눌 수 있다(김상묵 & 노종호, 2018).

(1) 일반 사회화 요인

성별이 공공봉사동기에 미치는 영향은 연구자에 따라 서로 상이하게

나타나고 있지만 국내 연구에서는 남성이 여성보다 공공봉사동기가 높다는 연구 결과(김상묵 & 노종호, 2018; 김서용 등, 2010; 박정호, 2017; 이근주 & 이혜윤, 2007 등)가 많았는데, 이근주·이혜윤(2007)은 남성이 여성보다 공공봉사동기가 높은 이유에 대해 우리나라는 여성보다 남성이 국가에 헌신과 충성, 공익에 대한 봉사를 더 중요한 가치로 여기도록 사회화되어지기 때문에 남성이 여성보다 더 높은 수준의 공공봉사동기를 갖는다고 설명하였다. 한편 이와 반대로 Bright(2005)는 남성보다 여성의 공공봉사동기가 높게 나타난 연구 결과에 대해 남녀 표본 선별의 한계를 인정하면서, 사회적으로 기대되는 성역할의 차이로 인해 공격적으로 비춰지는 남성보다 보조적이고 돌봐주는 역할을 기대 받는 여성이 사회에 직접적인 서비스와 이익을 제공하는 공직에 적합하기 때문에 여성의 공공봉사동기가 높게 나타난 것이라고 설명한 바 있다.

한편 공무원의 연령 및 재직기간이 높을수록 높은 공공봉사동기를 갖는 것으로 알려져 있다(곽성근 & 이영균, 2020; 김상묵 & 노종호, 2018; 김서용, 2009 등). 우리나라 공무원의 경우 5급, 7급, 9급 등 입직 경로에 따른 차이가 존재하지만 공무원은 일반적으로 시간이 경과함에 따라 연령과 재직기간이 서로 높은 상관관계를 지닌다고 볼 수 있다. 김서용(2009)은 표본을 1집단(탈냉전/탈정치화 세대: 1970년대 이후 출생), 2집단(386 세대: 1962년-1969년생), 3집단(유신/전후/전쟁 세대 : 1961년 이전 세대)으로 나누어 공공봉사동기를 측정한 결과 세대가 높아질수록 공직동기가 높아짐을 확인하여 세대에 따라 다른 경험이 공직동기에 영향을 미치고 있고, 공무원의 재직기간이 증가할수록 공직동기가 증가할 가능성이 높았는데, 이는 조직생활의 장기화가 공직동기를 배양시키기 때문인 것으로 해석하여 공직동기 배양에 있어 조직생활의 중요성에 대해 강조하였다. 김상묵·노종호(2018)도 연령이 높을수록 직장생활·사회생활의 경험이 보다 축적되고 사회와 이웃에 대한 관심과 이해가 증가하기 때문에 연령이 높을수록 공공봉사동기 수준이 높아진다고 보았다. 따라서 공무원들이 오랫동안 재직하면서 공직에 헌신할 수 있도록 다양한 편익프로그램 설계에 관심을 가질 필요가 있다(곽성근 & 이영균, 2020). 그

러나 공공봉사동기가 낮은 사람은 입직 이후 공직에 큰 매력을 느끼지 못해 일찍이 공직을 그만두고 다른 직업으로 전직하는 이유로 연령이 높고 재직기간이 긴 집단에는 공공봉사동기가 낮은 사람이 연령이 낮고 재직기간이 짧은 집단에 비해 상대적으로 적을 것이기 때문에 그러한 통계적 분석 결과가 도출되었을 가능성도 배제할 수 없다.

또한, 공공봉사동기에 영향을 미치는 사회화 요인들 간의 비교분석을 수행한 김서용 등(2010)의 연구에 따르면 부모가 남을 돕는 일에 적극적이고 많은 시간을 투자하는 것을 보고 자란 사람들이, 그리고 봉사경험이 많은 사람들이 높은 공공봉사동기를 지니고 있었지만, 성장환경에서의 경제적 여유는 개인의 공공봉사동기 형성에 기여하지 못한 것으로 분석 되었는데, 이를 통해 공직에 입직하기 전부터 직간접적인 공공봉사 환경에 노출됨으로 인해 높은 공공봉사동기가 형성될 수 있지만 경제적으로 여유가 있다고 할지라도 공공에 봉사하기 위한 더 많은 희생을 하는 것은 아니며, 경제적으로 어렵게 자란 사람의 경우에도 자신의 어려웠던 과거 경험을 떠올려서 더 많은 공공봉사를 하는 것도 아니라는 사실을 알 수 있다. 또한 같은 연구에서 종교가 있는 사람들이 종교가 없는 사람에 비해 공공봉사동기가 높게 나타났고, 그중에서 신앙심의 깊이가 깊은 사람의 공공봉사동기가 더 높았으며, 종교별로는 유의미한 차이를 보이지 않는 것으로 분석되었는데, 이는 종교마다 차이는 있겠지만 주변의 어려운 이웃을 돕거나 베푸는 것을 미덕으로 여기며 서로에게 권하는 종교 활동의 분위기가 종교인으로 하여금 이타적인 마음가짐을 갖도록 함으로써 높은 공공봉사동기를 형성하는데 영향을 미치기 때문인 것으로 이해할 수 있다.

(2) 조직 사회화 요인

공무원의 입직 전의 경험이나 환경과 관련한 일반 사회화 요인 외에 입직 이후 공직생활을 하면서 경험하게 되는 조직사회화 요인 역시 공무원의 공공봉사동기에 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 즉, 입직 전에

일반 사회화 요인에 의해 높은 공공봉사동기를 지니고 있는 사람도 입직 이후에 담당 업무의 특성이나 조직 분위기, 사내 복지 등과 같은 조직적 요인에 의해 공공봉사동기가 저하될 수 있고, 반대로 기존보다 더욱 높아질 수 있다. 사실 입직 전에는 주변인 또는 매체를 통해 간접적으로만 공직을 경험하기 때문에 공직생활과 공공봉사동기간의 연결 정도가 다소 미약하지만 입직 이후 공직사회 내부의 관습, 조직 문화, 업무 특성 등 공직에 대한 직접적이고 다양한 경험을 통해 비로소 개인의 공공봉사동기가 뚜렷한 정체성을 갖고 고유하게 형성된다고 할 수 있다.

조직적 요인이 공무원의 공공봉사동기에 미치는 영향에 관한 연구를 수행한 이하영 등(2017)에 따르면 공무원의 보수, 근무환경, 후생복지 등과 같은 생존 욕구와 관련한 조직요인은 공무원의 공공봉사동기에 유의한 영향을 미치지 않았으나, 조직 내 소통, 혁신문화와 같은 관계 욕구, 성장욕구와 관련한 요인은 공공봉사동기에 유의한 영향을 미치고 있었고, 동일 조직에 소속된 공무원들의 공공봉사동기 수준이 유사하게 나타나 공무원의 공공봉사동기를 강화하고 유지하는데 있어서 조직이 보다 중요한 역할을 수행하고 있는 것으로 밝혀졌다. 이는 민간 근로자와 비교해 고용 안정성이 높고 성과에 따른 차이는 존재하지만 호봉에 따라 자신의 연차별 기대소득을 쉽게 예상할 수 있는 공무원의 직업적 특성으로 인해 생존 욕구는 어느 정도 해결되거나 사전에 인지하게 되는 이유로 입직 이후에는 자아실현과 연관되는 관계 또는 성장 욕구에 관한 요인이 공공봉사동기에 더 큰 영향을 미치기 때문인 것으로 볼 수도 있다.

한편 업무를 수행함에 있어 자신에게 부여되는 자율성이 클수록 공공봉사동기가 높다는 선행 연구들이 있다. 공공봉사동기의 영향요인과 효과에 관한 연구를 수행한 박순환과 이병철(2017)에 따르면 자신이 수행하는 직무에 절차, 방법, 일정 등의 재량 등을 부여받게 되면 공공의 이익과 가치를 위해 헌신하게 되는 이유로 직무자율성은 공공봉사동기에 긍정적인 영향을 주는 것으로 분석되었다. 또한 공무원의 업무를 정책업무와 집행업무로 구분할 때 정책업무를 수행하는 공무원의 공공봉사동기가 더 높은 것으로 나타났는데(이근주, 2012; 표선영; 2013), 이 역시 상

급부서에서 정책방향과 정책수단을 결정한 것을 토대로 공무원의 자율성이 개입될 여지가 적은 집행업무를 하는 공무원이 정책업무를 담당하는 공무원에 비해 직무자율성이 상대적으로 적은 이유 때문일 것이라고 생각해 볼 수 있다. 직무자율성이 높은 사람은 자신이 평소에 지니고 있던 공공봉사동기를 실현시키기 위한 다양한 시도를 해볼 수 있는 이유로 공공봉사동기가 높은 반면 직무자율성이 낮은 사람은 공공봉사동기를 지닌 채로 공직에 입직했을지라도 자신에게 부여된 업무의 재량권이 없는 이유로 공공봉사동기를 실현시킬 기회가 충분히 제공되지 않았기 때문에 이러한 결과가 나타난 것으로 해석할 수 있다.

즉, 정년 보장, 공무원 연금 등과 함께 주로 묘사되는 생계수단 또는 단순 직업인으로서 비춰지는 일반적인 공무원의 이미지와 달리 높은 공공봉사동기의 발현을 위해서는 조직 내에서 공공봉사동기를 발현시킬 수 있는 충분한 여건이 중요하다고 볼 수 있는데, 조직경험과 업무특성이 공공봉사동기에 미치는 영향에 대해 분석한 이근주(2012)에 따르면 조직에서 경험하는 업무 모호성이 낮을수록, 업무 결과에 대해 경험된 책임감이 높을수록, 직무 만족도가 높을수록 공공봉사동기가 높았고, 경찰을 대상으로한 연구에서 표선영(2013)은 위계 문화적 특성보다 합리 문화적 특성을 갖는 부서에서 장기적으로 근무한 사람의 공공봉사동기가 더 높다고 하였다.

2) 공공봉사동기의 효과성

그렇다면 공공봉사동기가 높은 공무원은 공공봉사동기가 낮은 공무원과 비교하여 어떤 차이가 있는가? 공익의 이익을 중요시 여기고 자신의 성공적 직무 수행을 통해 이러한 공공이익의 실현하고자 하는 열망으로부터 발생하는 동기(박주원 & 조윤직, 2016)인 공공봉사동기가 높다는 것은 그렇지 않은 사람에 비해 공직에 더 많은 열망을 가질 것이며, 경우에 따라 그러한 공직이 자신의 공공봉사동기를 실현시킬 수 있는 수단 중 가장 직접적이고 효과적인 수단이 될 수 있음을 생각해 본다면 높은

공공봉사동기를 갖는 사람은 조직 내에서 공공조직의 목표 달성에 보다 적극적인 태도로 효율적인 성과를 낼 것이라고 기대해 볼 수 있다.

공공봉사동기의 효과성에 관한 연구는 꾸준히 이루어져 왔는데, 공공봉사동기와 내적 보상의 중요성에 대한 연구를 수행한 김상묵(2003)에 따르면 공공봉사동기가 높은 공무원들은 물질적 보상보다는 의미 있는 일을 성공적으로 수행할 수 있는 능력을 보유하고 있다는 점에서 성취감을 느끼고 스스로에 대해 만족감을 느끼는 내적 보상을 보다 중요시하는데, 공공봉사동기가 높을수록 직무만족도가 높고 정서적 몰입 수준이 높으며 이타주의적 성향과 일반적 순응 성향이 높은 것으로 분석되었다. 이와 유사하게 공공봉사동기가 조직구성원의 태도와 성과에 미치는 영향에 대해 연구한 박주원과 조윤직(2016)도 공공봉사동기가 높을수록 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등이 증가하는 것을 확인하면서 시장적 인센티브 못지않게 공공부문 고유의 가치와 목표를 중시하는 것에서 유발되는 공공봉사동기의 긍정적 영향력의 중요성을 강조하여, 민간조직과 구분되는 공공조직 고유의 인사 및 조직 개혁의 중요성을 강조하였다.

또한 공공봉사동기가 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구를 수행한 김태호와 노종호(2010)는 공공봉사동기는 공무원으로 하여금 조직의 개선과 발전을 위한 혁신행동에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 중요한 요인으로서 공무원의 혁신 행동(혁신 지각, 개발 및 실행)에 긍정적인 영향을 미친다고 하였는데, 공공봉사동기가 높은 공무원일수록 기존의 비효율적이거나 부정적인 관습을 타파하고 효율적이고 바람직한 제도의 개선에 앞장서고 있어, 공공조직의 혁신을 위해서 조직 구성원의 공공봉사동기를 배양하는 것이 중요함을 알 수 있다. 또한 임재영 등(2019)도 급속히 변화하는 환경에 발 빠르게 대응하기 위해서는 혁신의 추구가 필요한데, 공무원의 공공봉사동기가 높을수록 혁신행동이 증가하는 것을 확인하고 구성원들의 혁신행동을 촉진하기 위해서는 내재적 동기인 공공봉사동기가 충만해야 한다고 보았다.

한편 공공봉사동기는 조직의 성과에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있는데, 조태준과 윤수재(2009)는 공공봉사동기와 성과 간 관

계에 대한 연구에서 공공봉사동기는 조직의 성과 향상에 기여한다고 밝히면서 조직변화와 민간관리기법 도입 등의 방법 외에 조직 구성원의 동기부여를 통해서도 공공조직의 성과를 향상시킬 수 있기 때문에 이타적이고 자기희생적이며 공익 실현을 중시하는 공공봉사동기의 중요성을 강조하였다. 또한 신황용과 이희선(2012)도 공공조직 조직성과의 결정요인에 관한 연구에서 공공봉사동기가 상대적으로 높은 사람은 이타적이며 자기희생적이며 공익실현을 중요시하여 공공조직의 효과성과 능률성을 제고시키고 공공서비스를 제공함에 있어 공정하고 투명하게 업무를 수행하는 이유로 조직성과에 긍정적 영향을 미친다고 하였는데, 공공봉사동기가 높은 조직 구성원은 직무를 수행하면서 스스로 경험하는 직무만족이나 정서적 몰입 외에 조직의 효과성 측면과 관련해 제3자가 객관적으로 평가한 직무성과에서도 우수한 결과를 보이고 있음을 알 수 있다.

이처럼 공공조직의 효과성에 관한 여러 선행연구에 따르면 공공봉사동기는 공무원의 직무 수행에 긍정적인 영향을 미치고 있었는데, 동일한 집단에서 근무하는 공무원들 사이에서도 공공봉사동기의 차이는 존재하며 그에 따른 업무 성과, 직무 만족, 혁신적 마음가짐과 행동, 이타주의적 성향의 수준 등에 있어 차이가 있음을 고려할 때 공무원과 공공조직을 대상으로 연구를 수행함에 있어 공공봉사동기는 핵심적 변수로 활용될 수 있음을 알 수 있다.

제 5 절 업무의 중요도

1. 업무의 중요도 개념 및 이용

업무의 중요도(Importance)는 일이 실제로 얼마나 중요한지를 나타내는 정도(이기문, 2005)로 업무의 우선순위를 판단함에 있어 중요한 판단기준으로 활용되고 있으며, 업무의 중요도 측정은 업무를 보다 효율적으로 수행하기 위해 기업, 공공기관 등에서 지속적으로 관심을 가져온 분야인 만큼, 그에 따라 관련 연구도 다양하게 존재한다.

2. 업무의 중요도 관련 선행연구 검토

체육 교사의 직무 중요도를 측정함에 있어 Likert 5점 척도를 통해 직무의 중요도 수준을 파악하여 체육 교사들이 자신들이 담당하고 있는 직무에 대한 중요성을 어떻게 인식하고 있는지를 측정하거나(강연정·유정애, 2019), 외래 간호직원의 간호업무 활동 별 중요도를 분석함에 있어서는 '외래 간호행위 체크리스트'로 그 정도를 파악한 바 있다(황혜영 외, 2007). 또한, 공공기관 업무 및 사례들에 대해 AHP분석을 통해 우선순위를 분석하고, 이를 통해 정책적 시사점을 도출하는 연구들도 있다(주효진 외, 2013; 주상현 외, 2015). 주요진 외(2012)는 국립공원관리공단 사례를 바탕으로 기관이 추구하는 목표에 대한 상대적인 중요성과 우선순위를 AHP를 활용한 상대적 중요도 분석을 통해 측정하고 있다. 주상현 외(2015)는 공기업인 코레일 사례를 바탕으로 철도산업의 경쟁력을 강화하기 위한 요인들 간의 상대적 우선순위를 밝힘으로써 공기업의 경쟁력을 강화시킬 수 있는 방안 등을 도출하고 있다. 지방교육행정공무원의 역량 요구를 분석하는 과정에서 중요도-수행도 분석(IPA, Importance-Performance Analysis)을 실시하고 특정 업무의 중요도 인식이 직급에 따라 다른 점을 분석한 연구도 있다(서재정 외, 2016).

업무의 중요도를 직무특성의 하나로 분석한 Hackman&Oldham(1980)의 직무특성이론을 통해 분석한 연구도 상당수 존재한다. 그들이 제시한 5가지 직무특성이 강화될수록 직무충실화가 확대된다고 볼 수 있다. 다만, 논의의 초점이 직무충실화는 작업자에게 책임과 권한 그리고 자율성을 부여하는 것을 강조하는 반면, 직무특성화는 직무자체가 기술다양성, 과업정체성과 중요성 등의 특성을 지니도록 설계하는 것에 두고 있다(박창권, 2013). 직무특성이론은 직무 경험을 통해 형성되는 긍정적인 심리상태가 내재적 동기부여를 할 수 있다고 설명한다. 성공적인 업무 수행 경험이 가져다주는 긍정적인 심리상태가 업무에 전념할 수 있도록 하고, 그에 따라 내재적인 동기부여가 이루어진다고 보는 것이다(김상묵·김영중, 2005). 업무 수행과 관련된 긍정적인 경험은 수행하는 업무가 중요한

의미를 가지고 있으며, 자신의 업무 수행이 업무의 성공 여부를 결정한다는 책임감 등에 영향을 받는다. 이러한 경험이 긍정적일수록 직무에 대한 만족도가 높아지며 이것이 내적 동기부여로 나타나게 된다(한에스터·이근주, 2012). 공무원의 경우 자신이 수행하는 업무가 공익달성을 위하여 중요한 업무이며 자신이 공익 달성과 관련된 성과 달성에 책임이 있다고 인지하는 것을 중요시하고 이를 인정받으려는 경향이 있다(Vinzant, 1998). 이러한 근거를 바탕으로 한에스터·이근주(2012)는 업무의 중요성, 업무 결과에 대한 책임감 등과 관련된 긍정적인 경험이 공공봉사동기를 강화할 것이라는 가설을 설정하고 실제로 공공봉사동기를 강화하고 있다는 함의를 도출하였다. 박창권(2013)도 공무원 조직의 직무특성에 과업중요성이 포함된다고 보고, 이러한 직무특성과 공공봉사동기간 일정한 관계가 성립한다고 본다.

살펴본 바와 같이 업무의 중요도와 관련된 선행연구들은 크게 두 가지로 분류될 수 있다. 첫 번째는 업무의 중요도를 Likert 5점 척도, AHP 분석 등을 통한 상대적 중요도로 파악한 연구, 두 번째는 Hackman&Oldham(1980)의 직무특성이론에 따라 직무특성에 포함된 과업중요성으로 파악하고 이에 대한 측정은 설문조사 문항(어떻게 구성되어있는지 봐야함)으로 실시한 연구이다. 이러한 연구들은 업무의 중요도를 주관적인 요소로 측정하고 있어 여러 가지 업무들의 상대적인 중요도를 객관적인 지표로 판단하고자 하는 본 연구와는 차이가 있다. 본 연구에서는 업무의 중요도를 측정하기 위한 상대적인 지표들을 제시하고, 중요도의 정도를 상대적인 크기로 측정하고자 하는 것이다. 그에 따라 업무의 중요도의 상대적인 크기에 따라 공공봉사동기에 미치는 영향이 어느 정도로 영향을 받는지를 측정하고자 한다.

3. 업무의 중요도 차이에 따른 조절효과

개인적·조직적 특성이 공공봉사동기에 영향을 미칠 것이라는 것은 앞에서 언급한 많은 연구들을 통해 예상해볼 수 있다. 그렇지만 그 영향의

관계에서 어떤 조절변수가 있는지에 따라 결과의 해석은 달라질 수 있을 것이다. 본 연구에서는 개인적·조직적 특성이 공공봉사동기에 영향을 미치는 과정에서 수행하는 업무의 중요도에 따라 그 영향의 정도가 다를 것이라는 전제 하에 논의를 분석해 보고자 하는 것이다. 개인적·조직적 특성이 공공봉사동기에 긍정적인 영향을 미치는 경우라도 상대적으로 중요도가 낮은 업무를 수행하고 있는 경우, 공공봉사동기에 긍정적인 영향을 미치는 정도는 다소 낮게 나타날 수 있다고 예측해 볼 수 있다. 업무의 중요도는 공무원의 책임의식이나 업무적 자부심을 느끼는 지표라고도 볼 수 있기 때문이다. 반대의 경우도 마찬가지로 나타날 수 있을 것이다. 이러한 분석을 바탕으로, 공공봉사동기에 영향을 미치는 개인적·조직적 특성을 살펴보고, 그러한 개인·조직에게 얼마만큼의 중요도를 갖는 업무를 배분할 때 공공봉사동기가 극대화 될 수 있는지를 논의할 수 있다는 데 그 의의가 있다고 보인다.

제 3 장 연구 설계

제 1 절 연구 모형 및 가설 설정

1. 연구 문제 및 가설 설정

본 연구는 개인적 특성과 조직적 특성이 공무원의 공공봉사동기에 어떤 영향을 끼치는지 살펴보고, 나아가 Hackman&Oldham(1980)의 직무특성이론의 관점에서 업무의 중요도 수준이 개인적 특성과 조직적 특성이 공공봉사동기에 미치는 영향에 어떠한 조절효과를 발생시키는지 알아보는데 초점을 둔다. 따라서 본 연구의 연구 문제는 '① 공무원의 개인적 특성은 공공봉사동기에 유의미한 영향을 미치는가?', '② 공무원 조직의 조직적 특성은 공공봉사동기에 유의미한 영향을 미치는가?', '③ 업무의 중요도 수준은 공무원의 개인적 특성과 공무원 조직의 조직적 특성이 공공봉사동기에 미치는 영향에 유의미한 영향을 미치는가?'가 될 것이다.

1) 개인적 특성과 공공봉사동기

개인적 특성이 공공봉사동기에 유의미한 영향을 미친다는 연구는 앞서 선행연구에서 살펴본 바와 같이 다양하게 존재한다. 이를 통해 공무원의 개인적 특성 역시 공공봉사동기에 유의미한 영향을 미칠 것이라는 추론이 가능하다. 공무원 역시 일반 개인과 다른 특별한 개인적 특성이 존재한다고 보기는 어렵기 때문이다. 다만, 금번 연구 대상인 5급 공채 공무원의 경우, 대부분이 대학교 졸업인 점을 감안하여 학력은 주요 요인으로 파악할 필요가 없다고 판단된다. 또한 공무원의 경우 사기업 등 사조직에서 근무하는 개인에 비해 공공봉사동기가 높다고 볼 수 있다(최무현·조장현, 2013 등)는 점에서 공무원의 높은 공공봉사동기는 본인이 속한 조직(행정조직)을 우선시하는 성향으로 나타날 수 있다고 생각해볼 수 있다. 금번 연구에서는 앞선 선행연구들에서 살펴본 개인적 특성인 연령, 근무경력 등을 통제변수로 설정하고, 공무원에게 다소 다르게 나타날 수 있는 특성으로써 개인의 성향을 주요 변수로 살펴보고자 한다.

개인적 성향의 경우를 살펴보면 다음과 같다. 개인주의적 성향을 가진 공무원은 조직의 목표를 추구하기 보다는 개인적인 목적 달성에 보다 집중하는 경향이 있다. 개인적인 목적 달성은 업무의 완성을 통한 개인적인 성취가 될 수도 있겠으나, 행정 업무가 개인 혼자만의 업무를 통해 완성되기 보다는 팀원의 조력과 상사의 의사결정을 바탕으로 완성되는 점을 감안하면 공무원의 개인적인 목적 달성은 업무의 완성이라고 보기는 어려울 것이다. 따라서 업무 외 학업·운동 등을 통한 자기개발, 배우자·자녀·연인 등과의 개인적인 관계 형성 등이 통상적으로 개인주의적 성향을 가진 공무원이 추구하는 개인적인 목적이라고 할 수 있을 것이다. 이처럼 개인주의적 성향이 강한 경우라면, 개인적인 목적 달성을 우선으로 생각하기 때문에 공익을 위해 본인을 희생하기 위한 동기가 크지 않을 것이라고 예상해 볼 수 있다. 이러한 개인주의적 성향은 개인이 지니고 있는 '신념', '가치'가 개인의 삶에 보다 큰 비중을 두고 있는지의 관점에서 살펴볼 수 있을 것이다. 반면에 집단주의적 성향을 가진 공무

원은 개인적인 목적 달성 보다는 조직의 목표를 함께 추구하는데 집중하는 경향이 있다. 조직의 목표라고 하는 것은 조직 업무의 완성이나, 조직생활에서 조직원들과의 상호적인 관계 등을 들 수 있다. 이처럼 집단주의적 성향을 가진 공무원은 행정 조직의 목표를 함께 추구하는 것이 일반적이고, 행정 조직의 목표는 공익의 실현이라고 보았을 때, 집단주의적 성향을 가진 공무원이 상대적으로 공공봉사동기에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 추측해 볼 수 있다. 이러한 집단주이적 성향은 조직생활의 '규범'이 어느 정도로 개인의 삶에 제약을 가하는지의 관점에서 살펴볼 수 있을 것이다.

가설 1-1 개인주의 성향(신념)이 강할수록 공공봉사동기에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 개인주의 성향(가치)이 강할수록 공공봉사동기에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 집단주의 성향(규범)이 강할수록 공공봉사동기에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2) 조직적 특성과 공공봉사동기

개인적 특성과 마찬가지로 조직적 특성 역시 공공봉사동기에 다양한 영향을 미치고 있다는 연구들은 앞선 선행연구를 통해 살펴본 바 있다. 본 연구에서는 조직의 구조적인 차원에 집중하여, 공식화(formalization), 집권화(centralization), 복잡성(complexity)의 관점에서 각각의 조직적 특성이 공공봉사동기에 어떠한 영향을 미치는 지 살펴보고자 한다.

조직에서 공식화는 조직의 구조와 업무절차가 성문의 규율과 규칙들로 표준화되어 있는 정도로 설명된다(Rainey, 1997: 175; 민진, 2012: 118). 이는 조직 내 일련의 업무수행 절차와 조직구성원들의 행동을 통제하고 관리하는 방식을 사전에 규정하는 조직의 공식적 규칙과 관련된다. 공식화는 조직 내에서 이루어지는 업무활동을 표준화된 규칙이나 절

차에 따라 처리하도록 하는 정도, 업무처리의 규칙·절차가 문서화되어 있는 정도, 표준화된 규칙·절차에 따라 행동하도록 강조하는 정도, 공식적인 문서나 계통을 통해 상하 간 보고체계 및 부서 간 의사소통이 이루어지는 정도 등을 통해 측정할 수 있다(Hage, 1965; 이홍민, 2012: 143). 공식적인 조직구조는 단순하고 안정적인 환경에서 전문화의 원리 및 의사소통과 권한의 명확성의 이점을 활용하여 효율적인 임무 수행을 가능하게 한다(Organ & Bateman, 1991). 이를 통해 보았을 때, 공식화 정도가 높을수록 보고체계가 명확하고, 의사소통이 원활하며 효율적인 행정이 가능하며, 공무원 업무의 불확실성과 불안정성을 낮춰주는 방향으로 영향을 미칠 것이라 예상된다. 따라서 조직의 공식화 정도가 높을수록 공무원의 공공봉사동기에는 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 추측해 볼 수 있을 것이다.

가설 2-1 조직의 공식화 정도가 높을수록 공무원의 공공봉사동기에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

조직에서 집권화는 의사결정 권한이 집중되어 있는 정도, 즉 권한의 집중도로 개념화된다(민진, 2012: 120; 이홍민, 2012: 143). 조직 내에서 의사결정 권한이 특정 개인 또는 소수에 의해 행사될수록 집권적 조직으로 평가할 수 있으며, 의사결정 권한이 수직적 또는 수평적으로 분산되어 있는 경우 분권적(decentralized) 조직으로 이해할 수 있다. 조직설계 측면에서 집권화는 조직구조상 의사결정의 권한을 어느 정도 수직적 또는 수평적으로 분산할 것인가의 문제와 관련되어 있다. 따라서 조직구조를 분석함에 있어 집권화는 조직의 의사결정 권한의 위치와 관련하여 의사결정 권한이 집중되어 있는 정도로 측정한다(Rainey, 1997: 174). 집권화된 조직은 분권화된 조직에 비해 조직운영의 경직성이 상대적으로 강하고, 조직의 환경변화에 역동적으로 대응하는데 제약을 가질 수 있다. 공무원 조직은 대통령을 중심으로 장관, 차관, 실장 등 수직적인 의사결정 체계를 가지고 있다. 이러한 수직적인 의사결정 체계하에서 사안에

따라 의사결정 권한이 소수에 의해 행사되기도 하나, 사회적인 합의를 바탕으로 다양한 조직 구성원의 견해가 반영되는 경우도 존재한다. 공무원은 개인의 견해나 정책적인 아이디어가 사회적으로 통용되는 정책으로 구현될 때 업무 의욕이 상승하고 동기부여가 된다는 점을 감안할 때, 집권화 정도가 높을수록 공무원의 공공봉사동기에 부정적인 영향을 미칠 것이라고 추측해 볼 수 있다.

가설 2-2 조직의 집권화 정도가 높을수록 공무원의 공공봉사동기에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

조직의 복잡성은 수직적, 수평적, 공간적 분화의 정도(degree of differentiation)로 개념화 할 수 있다(민진, 2012: 116). 이는 조직의 계층 수준과 조직구성원의 과업 범위를 정하는 조직설계의 구성요소이다. 수직적(vertical) 분화는 조직의 계층 수로 측정되며, 수평적(horizontal) 분화는 하위 단위의 수와 개인적 전문화 정도로 측정된다(Rainey, 1997: 175). 수직적 분화 측면에서 조직의 계층 수준이 낮을수록 직무의 분화 정도는 크며, 수직적 분화 정도가 큰 조직은 조직 내에서 수직적 의사소통·조정·통제가 어려울 수 있다. 공무원 조직의 경우, 수직적 분화의 정도는 연구 대상자들이 속한 조직 각각이 유사한 형태를 보일 것이다. 정부조직법에 따라 구성된 정부조직들은 장·차관 등 유사한 수직적 분화 형태를 나타내고 있기 때문이다. 따라서 수직적 분화 정도를 공무원 조직을 대상으로 살펴보는 것은 큰 의미를 갖기 어려울 것이다. 수평적 분화는 조직 내 직무의 분업화(division of labor)를 의미하며, 조직은 기능, 제품, 지역, 고객 등 다양한 기준들에 의해 부서화(departmentalization)된다. 조직에서 분업은 업무를 구성원들에게 배분하는 문제로서 조직의 전문화(specialization)와 연계된다(Organ & Bateman, 1991: 596). Hage(1965)는 조직의 복잡성을 업무의 분업화 정도로 정의하면서 고도로 훈련된 전문가가 많은 전문조직은 복잡성이 크다고 하였다. 공간적(spatial) 분화는 조직이 수행하는 기능과 업무를 지리적으로 어떻게 분산시킬 것인가

의 문제와 관련 있다. 조직의 규모(size)와 관련하여 대규모 조직은 소규모 조직들보다 구조적으로 복잡하다. 다만, 증가된 규모는 노동의 분화를 촉진하여, 그 결과 수직적 복잡성과 수평적 복잡성을 증가시킨다는 연구(Organ & Bateman, 1991: 601)를 감안하여 공간적 분화 정도는 별도로 고려대상에 포함하지 않기로 한다. 따라서, 본 연구에서는 수평적 분화의 정도를 복잡성의 정도로 파악한다. 수평적 분화의 경우, 특정 업무를 수행하는 전문가가 많을수록 책임소재가 분산되고 업무가 나뉘는 경향을 보이며, 이는 공무원의 업무 성취나 조직 내 인정이 분산된다고 할 수 있으므로 조직의 복잡성 정도가 높을수록 공무원의 공공봉사동기에 부정적인 영향을 미칠 것으로 예측해 볼 수 있다.

가설 2-3 조직의 복잡성 정도가 높을수록 공무원의 공공봉사동기에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

3) 업무의 중요도에 따른 차이 : 직무특성이론의 적용

Hackman & Oldham(1980)의 직무특성이론은 직무 경험을 통하여 형성되는 긍정적인 심리상태가 내재적 동기부여를 할 수 있다고 설명한다. 성공적인 업무 수행 경험이 가져다주는 긍정적인 심리상태가 업무에 대한 전념을 가능하게 하여 내재적인 동기부여가 이루어지는 것이다(김상묵·김영종, 2005). 업무 수행과 관련된 긍정적 경험은 수행하는 업무가 중요한 의미를 갖고 있으며 자신의 업무 수행이 업무의 성공 여부를 결정한다는 책임의식 그리고 업무 수행 결과가 어떤지에 대한 정보의 유무에 의하여 영향을 받는다. 이러한 경험이 긍정적일수록 직무에 대한 만족도가 높아지며 이것이 내적 동기부여로 나타나게 된다. 공공부문종사자의 경우 자신이 수행하는 업무가 공익달성을 위하여 중요한 업무이며 자신이 공익 달성과 관련된 성과 수준을 결정하는데 책임이 있다는 점을 인식하는 것을 중요시하고 이를 인정받으려는 경향이 있다(Vinzant, 1998). 이처럼 업무의 중요도 및 이에 대한 공무원의 인식은 그들의 동

기부여와 상당히 밀접한 관련이 있고, 공무원들의 업무에 대한 동기부여는 공공봉사동기에 일정한 조절효과로써 작용할 것이라 예상해 볼 수 있다. 특히, 개인적 특성과 조직적 특성이 공공봉사동기에 긍정적인 영향을 미치는 경우에도 업무의 중요도가 낮은 업무를 수행하고 있을 때 개인에게 업무에 대한 동기부여가 떨어짐으로써 공공봉사동기에 미치는 긍정적인 영향의 정도가 감소할 수 있을 것이다. 한편 개인적 특성과 조직적 특성이 공공봉사동기에 부정적인 영향을 미치는 경우라면, 업무의 중요도가 높은 업무를 수행하고 있을 때 중요한 업무가 개인에게 일종의 부담감으로 작용하여 오히려 공공봉사동기에 미치는 부정적인 영향의 정도가 증가할 수도 있을 것이다. 따라서 업무의 중요도가 미치는 조절효과를 알아보기 위해 아래와 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 3 개인적·조직적 특성이 공무원의 공공봉사동기에 미치는 영향의 정도는 업무의 중요도에 따라 달라질 것이다.

2. 연구 모형

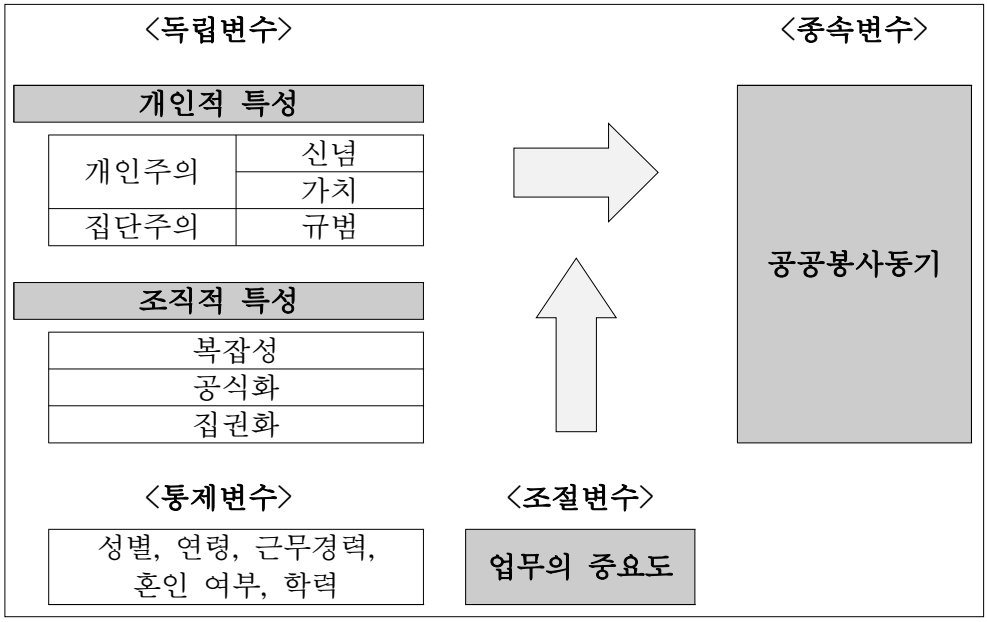
본 연구는 공무원 개인의 개인적 특성(개인주의, 집단주의 성향)과, 공무원 조직의 조직적 특성(공식화, 집권화, 복잡성)에 대해서 우선 살펴본 뒤, 이들 특성들이 공공봉사동기에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보고자 한다. 그리고 이들 특성들이 공공봉사동기에 미치는 영향의 정도가 공무원이 수행하는 업무의 중요도에 따라 다르게 나타날 수 있다는 점을 Hackman & Oldham(1980)의 직무특성이론의 관점에서 살펴보려는데 있다.

공무원의 공공봉사동기를 종속변수로, 공무원 개인의 개인적 특성을 개인주의-집단주의 성향의 2가지 하위 범주로 나누고, 조직적 특성을 공식화, 집권화, 복잡성의 3가지 하위 범주로 나누어 이들을 각각 독립변수로, 공무원이 수행하는 업무의 중요도를 조절변수로 하는 연구모형을 설계하였고, 그 밖의 일부 영향을 미칠 것으로 예상은 되나 본 연구에서

다루지 않는 개인적 특성인 성별, 연령, 근무경력, 혼인 여부, 학력을 통제변수로 설정한다. 연구의 분석틀은 아래의 [그림 1]과 같다.

연구모형의 분석은 크게 세 가지로 나누어 i) 공무원의 개인적 특성이 공공봉사동기에 긍정적인 영향을 미치는지 여부, ii) 공무원 조직의 조직적 특성이 공공봉사동기에 긍정적인 영향을 미치는지 여부, iii) 이러한 공공봉사동기에 미치는 영향이 공무원 개인이 수행하고 있는 업무의 중요도에 따라 달라지는 조절효과가 존재하는지 여부를 확인하는 순으로 진행하고자 한다.

[그림 1] 연구 모형



제 2 절 연구 대상 및 자료 수집

본 연구는 중앙부처에 근무하는 공무원들을 대상으로 한 설문조사 자료를 사용하여 분석을 진행하였다. 5급 공개경쟁채용 시험을 통해 공직

에 입직하여 정부부처에 근무하는 국가직 공무원을 표본의 모집단으로 정의하였으며, 설문조사를 통해 135명의 표본을 획득하였다. 설문조사 표본의 수집은 연구자의 5급 공채 시험 동기를 중심으로 스노우볼(snow-ball) 방식으로 이루어졌으며 2022년 4월 18일부터 2022년 5월 2일 동안 Google에서 제공하는 온라인 자기기입식 설문조사 방식으로 수행하였다.

제 3 절 변수의 측정

1. 종속변수 : 공공봉사동기

본 연구에서는 공무원의 개인적 특성과 공무원 조직의 조직적 특성이 공공봉사동기에 영향을 미칠 것이라고 보아, 공공봉사동기를 종속변수로 설정하고 있다. Perry(1996)는 공공봉사동기의 측정과 관련한 연구에서 공공봉사동기를 공공정책에 대한 호감도(Attraction to Policy Making), 공익에 대한 헌신(Commitment to the public interest), 동정심(Compassion), 자기희생(Self-Sacrifice)의 네 가지 하위 차원으로 구분하였는데, 본 연구에서는 공공봉사동기에 대한 개념적 정의를 Perry & Wise(1990)가 정의한 것처럼, ‘공공기관이나 공공조직에 우선적이거나 고유한 기반을 둔 동기들에 부응하려는 개인적 성향’으로 하고, 한국행정연구원에서 2020년 실시한 「공직생활실태조사」에서 응답자의 공공봉사동기를 측정하기 위해 사용한 6개 문항이 Perry(1996)가 제시한 공공봉사동기의 네 가지 하위 차원에 부합한다는 판단 하에 이에 대한 리커트 5점 척도 응답의 평균값을 이용해 공공봉사동기의 조작적 정의를 내리고 이를 측정한다. 세부적인 종속변수 설문 문항은 [표 1]과 같다.

[표 1] 종속변수 하위 설문 문항

구분		설문 문항	측정
조절변수	공공봉사동기	귀하는 공공봉사동기와 관련한 다음 각 진술에 대해 어떻게 생각하십니까? 1) 국가와 국민을 위한 봉사는 나에게 매우 중요하다. 2) 비록 웃음거리가 된다고 하더라도 나는 다른 사람들의 권리를 옹호하기 위해 나설 용의가 있다. 3) 나에게는 사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다. 4) 나는 사회의 선(善)을 위해서라면 스스로 매우 큰 희생을 감수할 마음의 준비가 되어 있다. 5) 나는 일상생활을 통해 우리가 얼마나 서로 의존적인 존재인지를 늘 되새기고 있다. 6) 나는 정책과정에 참여해 사회적으로 의미 있는 일을 하는 것에 큰 보람을 느낀다.	리커트 5점 척도

* 출처 : 「공무원의 SNS 활용과 삶의 질의 관계에 관한 연구」(정일웅, 2021)

2. 독립변수 : 개인적 특성 및 조직적 특성

개인적 특성 중 공공봉사동기에 영향을 미칠 것이며 유의미하게 측정해 볼 필요가 있다고 판단되는 변수로 개인의 성향을 설정하였다. 개인의 성향(개인주의-집단주의 경향성)의 측정은 Wagner(1995)의 연구에서 사용한 11개 문항을 토대로 재구성하여 사용하였다. 신념(3문항)은 조직 생활에서 개인의 관심에 따라 추구하는 심적 태도, 가치(3문항)는 조직 생활에서 개인이 만족감을 크게 느끼는 욕구, 규범(3문항)은 조직 생활에서 구속되고 준거하도록 여겨지는 행동양식 의 정도를 측정한다. 즉, 신념과 가치는 개인주의 경향성을 측정하게 되고, 규범은 집단주의 경향성을 측정하게 된다. 각 설문은 Likert 5점 척도로 측정하며, 점수가

높을수록 각각의 성향이 강한 것을 의미한다.

조직의 구조적 특성 중 공공봉사동기에 영향을 미칠 것이며 유의미하게 측정해 볼 필요가 있다고 판단되는 변수로 공식화, 집권화, 복잡성 정도를 하위 변수로 설정하였다. 이들 각 변수를 측정함에 있어서는 이경호(2014)가 중앙행정기관의 조직특성과 조직효과성의 관계에 관한 연구에서 공식화, 집권화, 복잡성을 판단하기 위해 구성한 항목 중 각 하위 변수들과 유의미한 상관관계가 있는 것으로 나타난 설문 항목을 중심으로 문항을 구성한다. 각 설문은 Likert 5점 척도로 측정하며, 점수가 높을수록 각각의 정도가 높은 것을 의미한다. 세부적인 종속변수 설문 문항은 [표 2]과 같다.

[표 2] 독립변수 하위 설문 문항

구분			설문 문항	측정
독립변수	개인적 특성	신념	귀하는 조직 생활의 신념과 관련한 다음 각 진술에 대해 어떻게 생각하십니까? 1) 우리 부서에서는 조직차원에서 할당한 업무를 수행하는 것보다 부서원 자신들이 원하는 업무를 수행할 때 성과가 더 좋게 나타난다. 2) 우리 부서에서는 조직차원에서 정해진 방식대로 업무를 수행했을 때보다 부서원 자신들이 원하는 방식으로 업무를 수행할 때 더 효율적이다. 3) 우리 부서에서는 개인들의 흥미와 관심에 따라 업무를 수행할 때 성과가 더 좋게 나타난다.	(1) 전혀 그렇지 않다 (2) 약간 그렇지 않다 (3) 보통이다 (4) 약간 그렇다 (5) 매우 그렇다
		가치	귀하는 조직 생활의 가치와 관련한 다음 각 진술에 대해 어떻게 생각하십니까? 1) 나는 선택할 수만 있다면	(1) 전혀 그렇지 않다 (2) 약간 그렇지 않다 (3) 보통이다 (4) 약간 그렇다

		다른 사람과 일하는 것보다 혼자서 일하고 싶다. 2) 나는 선택할 수만 있다면 흥미와 관심에 따라 업무를 수행하고 싶다. 3) 나는 우리 부서 사람들이 항상 같이 일하기보다는 각각 혼자서 일하는 것이 효율적이라고 생각한다.	(5) 매우 그렇다
	규범	귀하는 조직 생활의 규범과 관련한 다음 각 진술에 대해 어떻게 생각하십니까? 1) 우리 부서 사람이라면 조직 전체의 이익을 위해서 기꺼이 희생할 수 있어야 한다. 2) 우리 부서의 구성원이 되기 위해서는 때로는 자신이 원하지 않는 일도 해야만 한다는 사실을 알아야 한다. 3) 우리 부서 사람이라면 혼자서 문제를 해결하고자 노력하기 보다는 동료들과 협조하기 위해서 최선을 다해야 한다.	(1) 전혀 그렇지 않다 (2) 약간 그렇지 않다 (3) 보통이다 (4) 약간 그렇다 (5) 매우 그렇다
조직적 특성	공식화	귀하는 조직의 특성(공식화 정도)과 관련한 다음 각 진술에 대해 어떻게 생각하십니까? 1) 규칙과 절차가 문서화 되어있다. 2) 공식적인 계통을 통해 지시사항이 전달된다. 3) 규칙과 절차를 위반할 경우 엄격한 제재가 이루어진다.	(1) 전혀 그렇지 않다 (2) 약간 그렇지 않다 (3) 보통이다 (4) 약간 그렇다 (5) 매우 그렇다
	집권화	귀하는 조직의 특성(집권화 정도)과 관련한 다음 각 진술에 대해 어떻게 생각하십니까? 1) 고위층을 중심으로 의사결정이 이루어진다. 2) 의사결정은 하향식이며 주로 상사	(1) 전혀 그렇지 않다 (2) 약간 그렇지 않다 (3) 보통이다 (4) 약간 그렇다 (5) 매우 그렇다

			로부터 하달된다. 3) 인사관리에 있어 직원의 의견이 거의 반영되지 않는다.	
		복잡성	귀하는 조직의 특성(복잡성 정도)과 관련한 다음 각 진술에 대해 어떻게 생각하십니까? 1) 직원이 담당하고 있는 업무가 세분화 되어있다. 2) 업무 분야별로 담당 부서가 세분화 되어있다. 3) 업무를 담당하는 부서는 타부서와 달리 전문화 되어있다.	(1) 전혀 그렇지 않다 (2) 약간 그렇지 않다 (3) 보통이다 (4) 약간 그렇다 (5) 매우 그렇다

* 출처 : 「경찰공무원의 개인주의-집단주의 성향이 직무태도에 미치는 영향」(주재진, 2015), 「중앙행정기관의 조직특성과 조직효과성의 관계에 관한 연구」(이경호, 2014)

3. 조절변수 : 업무의 중요도

본 연구에서는 앞서 살펴본 선행연구들이 주로 Likert 척도 등 주관적으로 업무의 중요도를 측정한 것과 달리, 업무의 중요도를 보다 객관적으로 측정하기 위해 이를 계량화할 수 있는 지표들을 설문조사를 통해 분석하고자 한다. 우선 공무원의 업무를 대내적 중요도, 대외적 중요도 두 가지의 하위 변수로 나누어서 각각의 중요도를 파악한다. 대내적 중요도는 조직 내부에서 해당 업무를 어느 정도로 중요하게 생각하는지의 정도를 나타내며, 이를 측정하기 위해 해당 업무가 ①국정과제 또는 부처 업무계획에 언급된 횟수, ②업무에 배정된 국가 예산 수준, ③업무와 관련된 법률안의 제・개정 횟수를 살펴본다. 대외적 중요도는 조직 외부에서 해당 업무가 어느 정도로 영향을 미쳐 중요하게 인식되는지의 정도를 나타내며, 이를 측정하기 위해 ①국민 신문고 등 온라인 민원 및 전화 민원이 제기되는 횟수, ②뉴스・기사 등 언론에서 다루어지는 횟수, ③개인의 블로그・SNS 등에서 해당 업무에 대해 기록・언급되는 정도 등으로 살펴본다. 한편, 이러한 업무의 중요도 측정 문항은 기존의 연구에서 언급된 바 없으므로, 설문조사를 거쳐 Cronbach’s alpha 값을 산출하여

이들 측정 문항들의 신뢰도를 분석하고자 한다. 세부적인 조절변수 설문 문항은 [표 3]과 같다.

[표 3] 조절변수 하위 설문 문항

구분		설문 문항	측정
조절변수	대내적 중요성	귀하의 업무가 국정과제나 부처 업무계획에 언급된 횟수는 어느 정도입니까?	(1) 없음 (2) 1~2회 (3) 3~4회 (4) 5회 이상
		귀하의 업무에 배정된 국가 예산은 부처 전체 예산에서 어느 정도 비중을 차지하고 있습니까?	(1) 없음 (2) 5% 이하 (3) 5~10% 이하 (4) 10% 초과
		귀하의 업무와 관련한 법률이 한 해에 제·개정되는 횟수는 어느 정도입니까?	(1) 없음 (2) 1~2회 (3) 3~4회 (4) 5회 이상
	대외적 중요성	귀하의 업무에 연간 온라인 민원(국민신문고 등)이나 전화 민원이 어느 정도 제기되고 있습니까?	(1) 10회 이하 (2) 10~100회 이하 (3) 100~500회 이하 (4) 500회 초과
		귀하의 업무가 연간 뉴스·기사 등 언론에서 다루어지는 횟수는 어느 정도입니까?	(1) 10회 이하 (2) 10~20회 이하 (3) 20~30회 이하 (4) 30회 이상
		귀하의 업무가 개인 블로그·SNS 등에서 언급되는 횟수는 어느 정도입니까?	(1) 10회 이하 (2) 10~20회 이하 (3) 20~30회 이하 (4) 30회 이상

4. 통제변수

선행연구 분석 등을 통해 종속변수인 공공봉사동기에 영향을 미칠 것으로 예상되나 본 연구에서는 논의 대상에서 제외하고자 하는 인구통계학적 특성인 성별, 연령, 근무경력, 혼인 여부, 학력을 통제변수로 설정하였다.

성별과 혼인여부는 더미변수(성별: 남성=1, 여성=0 / 혼인 여부: 배우자 있음=1, 배우자 없음=0), 연령은 나이, 근무경력은 근무 연차로 측정하였다. 학력은 최종 학력을 기준으로 고등학교 졸업 이하 =1, 전문대 졸업 = 2, 4년제 대학 졸업 = 3, 대학원 석사 졸업 =4, 대학원 박사 졸업 =5로 분류하여 측정하였다. 세부적인 통제변수 설문 문항은 [표 4]와 같다.

[표 4] 통제변수 하위 설문 문항

구분		설문 문항	측정
통제변수	성별	귀하의 성별은 무엇입니까?	(1) 남성 (2) 여성
	연령	귀하의 연령은 어떻게 됩니까?	만____세
	근무경력	귀하는 올해로 공무원으로 근무한지 몇 년차 입니까?	____년차
	혼인여부	귀하의 혼인상태는 어떻게 됩니까?	(1) 기혼 (2) 미혼
	학력	귀하의 현재 학력은 어떻게 됩니까?	(1) 고등학교 졸업 이하 (2) 전문대 졸업 (3) 4년제 대학 졸업 (4) 대학원 석사 졸업 (5) 대학원 박사 졸업

제 4 절 분석 방법

본 연구에서는 공무원의 개인적 특성과 공무원 조직의 조직적 특성을 독립변수로, 공공봉사동기를 종속변수로, 성별, 혼인여부 등 일부 인구통계학적 특성을 통제변수로, 업무의 중요도를 조절변수로 하는 회귀 모형의 설정과 통계적 분석을 통해 공무원의 개인적 특성과 공무원 조직의 조직적 특성이 공공봉사동기에 미치는 영향과 공무원이 수행하는 업무의 중요도 수준의 차이에 따라 그러한 영향의 차이가 어떻게 달라지는지에 대한 가설을 검정하였다.

우선, 본격적인 가설 검정에 앞서 분석에 사용된 자료가 회귀 모형을 추정하기에 적합한지 여부를 점검하기 위해 주요 변수의 평균, 표준편차 등 기술통계 분석과 변수 간 상관관계 분석을 수행하고, 측정 도구의 신뢰도 검토, 자료의 적절성 등을 검토하였다. 이후 개인적 특성 및 조직적 특성과 관련한 하위 독립변수 별로 종속변수인 공공봉사동기에 미치는 영향과 조절변수인 업무의 중요도의 조절효과를 확인하기 위해 선형 회귀모형을 설정하고 회귀분석을 실시하였다. 본 연구의 모든 분석은 IBM SPSS Statistics 25 프로그램을 사용하여 이루어졌다.

제 4 장 연구 결과

제 1 절 주요 변수의 일반적 특성

1. 표본 특성 및 기술통계

본 연구의 조사대상자들의 성별, 연령, 근무경력, 혼인여부, 학력 등에 대한 인구사회학적 특성은 아래의 [표 5]와 같다. 먼저 성별 분포의 경우 분석대상자 총 135명 중 남성이 83명(61.5%), 여성이 52명(38.5%)으로 남

성의 비중이 더 높았다. 연령분포에서는 30대가 118명(87.5%)으로 가장 많았고, 그 다음으로 20대 13명(9.6%), 40대 4명(2.9%) 순이었다. 근무경력은 5~9년이 84명(61.7%)으로 가장 많았고, 5년 미만 43명(31.9%), 10년 이상 8명(5.9%) 순으로 그 뒤를 따랐다. 혼인상태의 경우 기혼인 사람이 60명(44.4%), 미혼인 사람이 75명(55.6%)이었다. 학력은 4년제 대학 졸업이 114명(84.4%)으로 응답자의 대다수를 차지하고 있었으며, 대학원 석사 졸업은 20명(14.8%), 박사 졸업은 1명(0.7%)이었다.

[표 5] 표본의 인구통계학적 특성 (표본수=135)

변수	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	83	61.5
	여성	52	38.5
연령	20대	13	9.6
	30대	118	87.5
	40대	4	2.9
근무 경력	5년 미만	43	31.9
	5~9년	84	61.7
	10년 이상	8	5.9
혼인상태	기혼	60	44.4
	미혼	75	55.6
학력	4년제 대학 졸업	114	84.4
	대학원 석사 졸업	20	14.8
	대학원 박사 졸업	1	0.7

한편 본 분석에서 사용된 각 요인별 평균값 및 표준편차 등을 정리한 기술통계분석 결과를 살펴보면 아래의 [표 6]과 같다. 연구의 종속변수인 공공봉사동기 평균은 3.16으로 분석대상자들의 공공봉사동기가 보통 수준(3점)보다 높은 수준인 것으로 나타났다. 독립변수인 개인적 특성의 경

우, 점수가 높을수록 개인주의 성향이 강함을 의미하는 '신념'과 '가치' 항목은 각각 평균이 3.25, 3.21, 점수가 높을수록 집단주의 성향이 강함을 의미하는 '규범' 항목의 평균은 3.01로, 분석대상자들의 경우 개인주의적 성향을 나타내는 '신념'과 '가치'는 보통 수준(3점)보다 높은 것으로 나타났으며, 집단주의적 성향을 나타내는 '규범'의 경우 보통 수준인 것으로 나타났다. 분석대상자들이 수행하는 업무는 평균 2.63점으로, 보통 수준(2.5점)보다 높은 것으로 나타났다.

[표 6] 변수별 기술통계분석 결과(표본수=135)

		최소값	최대값	평균	표준편차
공공봉사동기		1	5	3.16	1.24
개인적 특성	신념	1	5	3.25	1.32
	가치	1	5	3.21	1.32
	규범	1	5	3.01	1.35
조직적 특성	공식화	1	5	3.12	1.14
	집권화	1	5	3.43	1.21
	복잡성	1	5	3.36	1.18
업무의 중요도		1	4	2.63	0.93

2. 측정 도구의 신뢰도 검토

종속변수인 공공봉사동기, 독립변수인 개인적 특성과 조직적 특성, 조절변수인 업무의 중요성의 측정도구에 대한 신뢰도 검증을 Cronbach's Alpha 계수의 산정을 통해 실시하였다. 일반적으로 측정 항목의 Cronbach's Alpha값이 0.6 이상이면 허용할만한(acceptable) 수준의 측정 신뢰도를 갖고 있다고 볼 수 있는데(Nunnally, 1978), 산정 결과 각 변수의 Chronbach's Alpha 값은 0.891~0.957의 값을 보이므로 모두 수용할만한 수준의 측정 신뢰도를 갖는 것으로 확인되었다.

[표 7] 측정문항의 신뢰도분석 결과

구분		설문 문항	Cronbach's α
공공 봉사 동기		1) 국가와 국민을 위한 봉사는 나에게 매우 중요하다. 2) 비록 웃음거리가 된다고 하더라도 나는 다른 사람들의 권리를 옹호하기 위해 나설 용의가 있다. 3) 나에게는 사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다. 4) 나는 사회의 선(善)을 위해서라면 스스로 매우 큰 희생을 감수할 마음의 준비가 되어 있다. 5) 나는 일상생활을 통해 우리가 얼마나 서로 의존적인 존재인지를 늘 되새기고 있다. 6) 나는 정책과정에 참여해 사회적으로 의미 있는 일을 하는 것에 큰 보람을 느낀다.	0.956
개인적 특성	신념	1) 우리 부서에서는 조직차원에서 할당한 업무를 수행하는 것보다 부서원 자신들이 원하는 업무를 수행할 때 성과가 더 좋게 나타난다. 2) 우리 부서에서는 조직차원에서 정해진 방식대로 업무를 수행했을 때보다 부서원 자신들이 원하는 방식으로 업무를 수행할 때 더 효율적이다. 3) 우리 부서에서는 개인들의 흥미와 관심에 따라 업무를 수행할 때 성과가 더 좋게 나타난다.	0.957
	가치	1) 나는 선택할 수만 있다면 다른 사람과 일하는 것보다 혼자서 일하고 싶다. 2) 나는 선택할 수만 있다면 흥미와 관심에 따라 업무를 수행하고 싶다. 3) 나는 우리 부서 사람들이 항상 같이 일하기보다는 각각 혼자서 일하는 것이 효율적이라고 생각한다.	0.951
	규범	1) 우리 부서 사람이라면 조직 전체의 이익을 위해서 기꺼이 희생할 수 있어야 한다. 2) 우리 부서의 구성원이 되기 위해서는 때로는 자신이 원하지 않는 일도 해야만 한다는 사실을 알아야 한다. 3) 우리 부서 사람이라면 혼자서 문제를 해결하고자	0.926

		노력하기 보다는 동료들과 협조하기 위해서 최선을 다해야 한다.	
조직적 특성	공식화	1) 규칙과 절차가 문서화 되어있다. 2) 공식적인 계통을 통해 지시사항이 전달된다. 3) 규칙과 절차를 위반할 경우 엄격한 제재가 이루어진다.	0.891
	집권화	1) 고위층을 중심으로 의사결정이 이루어진다. 2) 의사결정은 하향식이며 주로 상사로부터 하달된다. 3) 인사관리에 있어 직원의 의견이 거의 반영되지 않는다.	0.907
	복잡성	1) 직원이 담당하고 있는 업무가 세분화 되어있다. 2) 업무 분야별로 담당 부서가 세분화 되어있다. 3) 업무를 담당하는 부서는 타부서와 달리 전문화 되어있다.	0.921
업무의 중요성		1) 귀하의 업무가 국정과제와 부처 업무계획에 언급된 횟수는 어느 정도입니까? 2) 귀하의 업무에 배정된 국가 예산은 부처 전체 예산에서 어느 정도 비중을 차지하고 있습니까? 3) 귀하의 업무와 관련한 법령이 한 해에 제・개정 되는 횟수는 어느 정도입니까? 4) 귀하의 업무에 연간 온라인 민원(국민 신문고 등)과 전화 민원이 어느 정도 제기되고 있습니까? 5) 귀하의 업무가 연간 뉴스・기사 등 언론에서 다루어지는 횟수는 어느 정도입니까? 6) 귀하의 업무가 개인 블로그・SNS 등에서 언급 되는 횟수는 어느 정도입니까?	0.939

3. 자료의 적절성 검토

표본크기는 회귀분석 시 적정 표본크기 결정에 관한 연구를 수행한 박원우 등(2010)에 따르면 독립변수 당 적정 표본 수의 비율이 1:10 이상이 되어야 하는데, 본 연구에의 독립변수의 개수는 6개, 수집된 표본 수

는 135개로 회귀분석을 위한 충분한 표본 크기 기준을 충족한다고 볼 수 있다. 또한 독립변수 간 다중공선성 문제를 확인하기 위해 산정한 각 측정변수의 분산팽창지수(variance inflation factor: VIF) 값은 1.13~6.48로 모두 6.5 미만이었다. 독립변수 X_j(j=1, 2, ... , j)에 대해 다른 독립변수들을 독립변수로 이용해 회귀모형에 적합시켰을 때 갖는 R-Square 값을 R_j^2라고 하면, $VIF = \frac{1}{1-R_j^2}$로 정의할 수 있는데, 일반적으로 VIF 값이 10보다 크면 심각한 다중공선성의 문제가 있다고 본다. 본 연구에서 회귀모형의 VIF 값은 모두 6.5 미만이었으므로, 다중공선성도 문제되지 않는 것으로 보고, 취득 자료는 회귀분석에 적합하다고 판단해 회귀분석을 진행하였다.

[표 8] 회귀모형의 VIF 진단 결과

변수 종류	변수명	VIF	공차
독립 변수	개인적 특성(신념)	6.49	0.15
	개인적 특성(가치)	5.96	0.17
	개인적 특성(규범)	4.00	0.25
	조직적 특성(공식화)	2.95	0.34
	조직적 특성(집권화)	3.09	0.32
	조직적 특성(복잡성)	2.79	0.36
조절 변수	업무의 중요도	1.14	0.88
통제 변수	성별	1.16	0.86
	연령	2.33	0.43
	근무경력	2.56	0.39
	혼인여부	1.55	0.64
	학력	1.17	085

4. 주요 변수 간 상관관계

회귀분석을 통해 가설을 검정하기 전 측정 변수들 간의 상관관계 분석을 통해 주요 변수들 간의 상관성의 크기와 방향을 확인하였다. 종속변수인 공공봉사동기는 모든 공무원의 개인적 특성과 조직적 특성과 관련한 독립변수와 통계적으로 유의한 상관관계를 보였고($p<0.01$), 조절변수인 업무의 중요도와는 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계를 보였으며($p<0.01$), 통제변수 중에서는 유일하게 근무경력과 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계를 보였다($p<0.05$). 독립변수 간의 상관관계에 대해서는, 개인적 특성과 조직적 특성이 모두 서로 유의한 상관관계를 보였다($p<0.01$). 특히, 개인주의 성향을 나타내는 개인적 특성(신념, 가치) 변수는 집단주의 성향을 나타내는 개인적 특성(규범)과 유의한 부(-)의 상관관계를 보여($p<0.01$), 개인주의 성향과 집단주의 성향이 서로 상반되는 성향임을 보여준다고 볼 수 있다. 개인적 특성과 조직적 특성은 조절변수인 업무의 중요도와 유의한 상관관계를 지니지 않는 것으로 분석되어, 개인적 특성과 조직적 특성은 업무의 중요도와는 상관없이 판단되는 것임을 알 수 있다.

[표 9] 주요 변수의 상관관계 분석결과

	공공봉사동기	개인적특성(신념)	개인적특성(가치)	개인적특성(규범)	조직적특성(공식화)	조직적특성(집권화)	조직적특성(복잡성)	업무의 중요도	성별	연령	근무경력	혼인여부	학력
공공봉사동기	1												
개인적특성(신념)	-0.623**	1											
개인적특성(가치)	-0.629**	0.897**	1										
개인적특성(규범)	0.747**	-0.788**	-0.768**	1									
조직적특성(공식화)	0.653**	-0.704**	-0.674**	0.757**	1								

조직적특성 (집권화)	-0.431**	0.600**	0.618**	-0.449**	-0.566**	1							
조직적특성 (복잡성)	-0.426**	0.633**	0.603**	-0.513**	-0.560**	0.759**	1						
업무의 중요도	0.325**	-0.009	-0.044	0.065	-0.015	-0.021	0.033	1					
성별	-0.151	-0.005	0.011	-0.050	-0.116	0.173*	0.084	-0.073	1				
연령	0.014	0.039	0.038	-0.065	-0.089	0.057	0.076	0.136	0.083	1			
근무경력	0.188*	-0.203*	-0.222**	0.199*	0.175*	0.089	0.093	0.227**	0.045	0.045	1		
혼인여부	-0.012	0.035	0.039	-0.103	-0.075	-0.040	-0.076	-0.035	0.003	0.001	-0.517**	1	
학력	0.158	-0.167	-0.145	0.220*	0.196*	-0.023	-0.035	0.056	-0.019	0.011	0.321**	-0.239**	1

** : 0.01 수준에서 유의 / * : 0.05 수준에서 유의

제 2 절 회귀분석을 통한 가설검정

1. 공무원의 개인・조직적 특성과 공공봉사동기와의 관계

공무원의 개인적 특성에 관한 3가지 독립변수와 조직적 특성에 관한 3가지 독립변수가 공공봉사동기에 미치는 영향에 대한 가설을 검정하기 위해 각 독립변수와 통제변수를 투입하고 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과를 [표 10]에 나타내었다. 개인적 특성 중 신념, 가치, 규범의 3개의 독립변수가 각각 종속변수에 미치는 영향을 분석하기 위해 모형 1-1(신념이 공공봉사동기에 미치는 영향), 모형 1-2(가치가 공공봉사동기에 미치는 영향), 모형 1-3(규범이 공공봉사동기에 미치는 영향)을 설정하였고, 조직적 특성 중 공식화, 집권화, 복잡성의 3개의 독립변수가 각각 종속변수에 미치는 영향을 분석하기 위해 모형 1-4(공식화가 공공봉사동기에 미치는 영향), 모형 1-5(집권화가 공공봉사동기에 미치는 영향), 모형 1-6(복잡성이 공공봉사동기에 미치는 영향)을 설정하였다.

1) 개인적 특성(신념)과 공공봉사동기와의 관계

모형 1-1에 대한 회귀분석 결과 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며(F=15.642, p<0.001), Durbin-Watson 값은 1.939로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에도 문제가 없는 것으로 평가되었다. 회귀모형의 설명력은 약 42.3%(수정된 R^2 기준 39.6%)로 나타났다. 회귀계수의 통계적 유의성 검증 결과 개인적 특성 중 신념이 강할수록(개인주의 성향이 강할수록) 공공봉사동기가 낮아지는 부(-)의 효과가 있는 것으로 나타났으며, 이 관계는 0.1% 유의수준에서 통계적으로 유의하였다(β=-0.602, p<0.001). 즉, '가설 1-1 : 개인주의 성향(신념)이 강할수록 공공봉사동기에 부정적인 영향을 미칠 것이다'는 지지되었다.

2) 개인적 특성(가치)과 공공봉사동기와의 관계

모형 1-2에 대한 회귀분석 결과 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며(F=15.882, p<0.001), Durbin-Watson 값은 1.962로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에도 문제가 없는 것으로 평가되었다. 회귀모형의 설명력은 약 42.7%(수정된 R^2 기준 40.0%)로 나타났다. 회귀계수의 통계적 유의성 검증 결과 개인적 특성 중 가치가 강할수록(개인주의 성향이 강할수록) 공공봉사동기가 낮아지는 부(-)의 효과가 있는 것으로 나타났으며, 이 관계는 0.1% 유의수준에서 통계적으로 유의하였다(β=-0.607, p<0.001). 즉, '가설 1-2 : 개인주의 성향(가치)이 강할수록 공공봉사동기에 부정적인 영향을 미칠 것이다'는 지지되었다.

3) 개인적 특성(규범)과 공공봉사동기와의 관계

모형 1-3에 대한 회귀분석 결과 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며(F=30.482, p<0.001), Durbin-Watson 값은 2.115로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에도 문제가 없는 것으로 평가되었다. 회귀

모형의 설명력은 약 58.8%(수정된 R^2 기준 56.9%)로 나타났다. 회귀계수의 통계적 유의성 검증 결과 개인적 특성 중 규범이 강할수록(집단주의 성향이 강할수록) 공공봉사동기가 높아지는 정(+)의 효과가 있는 것으로 나타났으며, 이 관계는 0.1% 유의수준에서 통계적으로 유의하였다(β=0.739, p<0.001). 즉, '가설 1-3 : 집단주의 성향(규범)이 강할수록 공공봉사동기에 긍정적인 영향을 미칠 것이다'는 지지되었다.

4) 조직적 특성(공식화)과 공공봉사동기와의 관계

모형 1-4에 대한 회귀분석 결과 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며(F=17.627, p<0.001), Durbin-Watson 값은 2.095로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에도 문제가 없는 것으로 평가되었다. 회귀모형의 설명력은 약 45.2%(수정된 R^2 기준 42.7%)로 나타났다. 회귀계수의 통계적 유의성 검증 결과 조직적 특성 중 공식화 정도가 높을수록 공공봉사동기가 높아지는 정(+)의 효과가 있는 것으로 나타났으며, 이 관계는 0.1% 유의수준에서 통계적으로 유의하였다(β=0.632, p<0.001). 즉, '가설 2-1 : 조직의 공식화 정도가 높을수록 공공봉사동기에 긍정적인 영향을 미칠 것이다'는 지지되었다.

5) 조직적 특성(집권화)과 공공봉사동기와의 관계

모형 1-5에 대한 회귀분석 결과 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며(F=7.643, p<0.001), Durbin-Watson 값은 1.886로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에도 문제가 없는 것으로 평가되었다. 회귀모형의 설명력은 약 26.4%(수정된 R^2 기준 22.9%)로 나타났다. 회귀계수의 통계적 유의성 검증 결과 조직적 특성 중 집권화 정도가 높을수록 공공봉사동기가 낮아지는 부(-)의 효과가 있는 것으로 나타났으며, 이 관계는 0.1% 유의수준에서 통계적으로 유의하였다(β=-0.433, p<0.001). 즉, '가설 2-2 : 조직의 집권화 정도가 높을수록 공공봉사동기에 부정적인

영향을 미칠 것이다’ 는 지지되었다.

6) 조직적 특성(복잡성)과 공공봉사동기와의 관계

모형 1-6에 대한 회귀분석 결과 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며(F=7.706, p<0.001), Durbin-Watson 값은 1.858로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에도 문제가 없는 것으로 평가되었다. 회귀모형의 설명력은 약 26.5%(수정된 R^2 기준 23.1%)로 나타났다. 회귀계수의 통계적 유의성 검증 결과 조직적 특성 중 복잡성 정도가 높을수록 공공봉사동기가 낮아지는 부(-)의 효과가 있는 것으로 나타났으며, 이 관계는 0.1% 유의수준에서 통계적으로 유의하였다(β=-0.432, p<0.001). 즉, ‘가설 2-3 : 조직의 복잡성 정도가 높을수록 공공봉사동기에 부정적인 영향을 미칠 것이다’ 는 지지되었다.

[표 10] 공공봉사동기에 대한 개인·조직적 특성의 영향 분석

구분		모형 1-1	모형 1-2	모형 1-3	모형 1-4	모형 1-5	모형 1-6
		β	β	β	β	β	β
독립변수	개인적특성(신념)	-0.602*					
	개인적특성(가치)		-0.607*				
	개인적특성(규범)			0.739*			
	조직적특성(공식화)				0.632*		
	조직적특성(집권화)					-0.433*	
	조직적특성(복잡성)						-0.432*
통제변수	성별	-0.162	-0.151	-0.126	-0.090	-0.090	-0.129
	연령	0.046	0.045	0.068	0.072	0.033	0.045
	근무경력	0.092	0.072	0.108	0.128	0.267	0.263
	혼인여부	0.067	0.063	0.116	0.106	0.131	0.111
	학력	0.040	0.059	-0.015	0.016	0.092	0.082
통계량	R^2	0.423	0.427	0.588	0.452	0.264	0.265
	Adjusted R^2	0.396	0.400	0.569	0.427	0.229	0.231
	F	15.642	15.882	30.482	17.627	7643	7.706
	유의확률	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Durbin-watson	1.939	1.962	2.115	2.095	1.886	1.858

* : p < 0.01

모형 1-1부터 1-6까지의 회귀분석을 통해 공무원의 개인·조직적 특성에 관한 6개 독립변수 중 집단주의 성향(규범), 조직의 공식화 정도는 공공봉사동기에 유의미한 정(+)의 영향력을 미치고, 개인주의 성향(신념, 가치), 조직의 집권화 정도, 조직의 복잡성 정도는 공공봉사동기에 유의미한 부(-)의 영향력을 미친다는 것을 알 수 있었다. 이후 업무의 중요도를 조절변수로 설정한 회귀모형의 분석을 통해 이러한 영향력이 공무원이 수행하고 있는 업무의 중요도 수준의 차이에 따라 어떠한 차이를 보이는지 분석하였다.

2. 업무의 중요도 수준에 따른 조절효과 분석

공무원이 수행하고 있는 업무의 중요도 수준에 따라 공무원 개인·조직적 특성에 관한 6가지 독립변수가 공공봉사동기에 미치는 영향력의 크기가 어떠한 차이를 보이는지에 대한 가설을 검정하기 위해 각 독립변수와 통제변수를 투입하고 업무의 중요도를 조절변수로 하여 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과를 [표 11]에 나타내었다. 조절효과 분석을 위해 모형 2-1(신념과 공공봉사동기와의 관계에서 업무의 중요도 수준에 따른 조절효과), 모형 2-2(가치와 공공봉사동기와의 관계에서 업무의 중요도 수준에 따른 조절효과), 모형 2-3(규범과 공공봉사동기와의 관계에서 업무의 중요도 수준에 따른 조절효과), 모형 2-4(공식화와 공공봉사동기와의 관계에서 업무의 중요도 수준에 따른 조절효과), 모형 2-5(집권화와 공공봉사동기와의 관계에서 업무의 중요도 수준에 따른 조절효과), 모형 2-6(복잡성과 공공봉사동기와의 관계에서 업무의 중요도 수준에 따른 조절효과)을 설정하였다.

1) 개인주의 성향(신념)과 공공봉사동기와의 관계에서 업무의 중요도 수준에 따른 조절효과

모형 2-1에 대한 회귀분석 결과 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나

타났으며(F=20.134, p<0.001), Durbin-Watson 값은 1.735로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에도 문제가 없는 것으로 평가되었다. 회귀모형의 설명력은 약 56.1%(수정된 R^2 기준 53.3%)로 나타났다. 조절변수인 업무의 중요도는 개인주의 성향(신념)과 공공봉사동기 간 관계에서 정(+)의 조절효과를 나타냈으며, 이 결과는 1% 유의수준에서 통계적으로 유의하였다(상호작용항 표준화계수=-0.944, p<0.01).

2) 개인주의 성향(가치)과 공공봉사동기와의 관계에서 업무의 중요도 수준에 따른 조절효과

모형 2-2에 대한 회귀분석 결과 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며(F=19.488, p<0.001), Durbin-Watson 값은 1.686로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에도 문제가 없는 것으로 평가되었다. 회귀모형의 설명력은 약 55.3%(수정된 R^2 기준 52.5%)로 나타났다. 조절변수인 업무의 중요도는 개인주의 성향(가치)과 공공봉사동기 간 관계에서 정(+)의 조절효과를 나타냈으며, 이 결과는 1% 유의수준에서 통계적으로 유의하였다(상호작용항 표준화계수=-0.941, p<0.01).

3) 집단주의 성향(신념)과 공공봉사동기와의 관계에서 업무의 중요도 수준에 따른 조절효과

모형 2-3에 대한 회귀분석 결과 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며(F=30.705, p<0.001), Durbin-Watson 값은 2.017로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에도 문제가 없는 것으로 평가되었다. 회귀모형의 설명력은 약 66.1%(수정된 R^2 기준 63.9%)로 나타났다. 조절변수인 업무의 중요도는 개인주의 성향(신념)과 공공봉사동기 간 관계에서 정(+)의 조절효과를 나타냈으며, 이 결과는 10% 유의수준에서 통계적으로 유의하였다(상호작용항 표준화계수=0.421, p<0.1).

4) 조직적 특성(공식화)과 공공봉사동기와의 관계에서 업무의 중요도 수준에 따른 조절효과

모형 2-4에 대한 회귀분석 결과 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며(F=22.476, p<0.001), Durbin-Watson 값은 2.008로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에도 문제가 없는 것으로 평가되었다. 회귀모형의 설명력은 약 58.8%(수정된 R^2 기준 56.2%)로 나타났다. 조절변수인 업무의 중요도는 조직적 특성(공식화)과 공공봉사동기 간 관계에서 정(+)의 조절효과를 나타냈으며, 이 결과는 1% 유의수준에서 통계적으로 유의하였다(상호작용항 표준화계수=0.791, p<0.01).

5) 조직적 특성(집권화)과 공공봉사동기와의 관계에서 업무의 중요도 수준에 따른 조절효과

모형 2-5에 대한 회귀분석 결과 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며(F=8.907, p<0.001), Durbin-Watson 값은 1.719로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에도 문제가 없는 것으로 평가되었다. 회귀모형의 설명력은 약 36.1%(수정된 R^2 기준 32.1%)로 나타났다. 조절변수인 업무의 중요도는 조직적 특성(집권화)과 공공봉사동기 간 관계에서 정(+)의 조절효과를 나타냈으며, 이 결과는 5% 유의수준에서 통계적으로 유의하였다(상호작용항 표준화계수=-0.791, p<0.05).

6) 조직적 특성(복잡성)과 공공봉사동기와의 관계에서 업무의 중요도 수준에 따른 조절효과

모형 2-6에 대한 회귀분석 결과 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며(F=9.110, p<0.001), Durbin-Watson 값은 1.683로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에도 문제가 없는 것으로 평가되었다. 회귀모형의 설명력은 약 36.6%(수정된 R^2 기준 32.6%)로 나타났다. 조절변수

인 업무의 중요도는 조직적 특성(집권화)과 공공봉사동기 간 관계에서 정(+)의 조절효과를 나타냈으며, 이 결과는 5% 유의수준에서 통계적으로 유의하였다(상호작용항 표준화계수=-0.736, p<0.05).

[표 11] 조절효과의 유의성 검증

구분		모형 2-1	모형 2-2	모형 2-3	모형 2-4	모형 2-5	모형 2-6
		β	β	β	β	β	β
독립 변수	개인적특성(신념)	0.073					
	개인적특성(가치)		0.090				
	개인적특성(규범)			0.398*			
	조직적특성(공식화)				0.075		
	조직적특성(집권화)					0.106	
	조직적특성(복잡성)						0.061
통제 변수	성별	-0.144	-0.125	-0.117	-0.063	-0.065	-1.471
	연령	0.023	0.022	0.042	0.053	0.014	0.322
	근무경력	-0.040	-0.060	0.021	0.005	0.180	2.119
	혼인여부	-0.039	-0.030	0.063	0.015	0.080	0.683
	학력	0.056	0.090	-0.002	0.022	0.127	1.327
조절 변수	업무의 중요도	0.914***	0.904***	0.044	-0.187	0.815***	0.782***
상호 작용항	신념*업무의 중요도	-0.944***					
	가치*업무의 중요도		-0.941***				
	규범*업무의 중요도			0.421*			
	공식화*업무의 중요도				0.791***		
	집권화*업무의 중요도					-0.779**	
	복잡성*업무의 중요도						-0.736**
통계량	R^2	0.561	0.553	0.661	0.588	0.361	0.366
	Adjusted R^2	0.533	0.525	0.639	0.562	0.321	0.326
	F	20.134	19.488	30.705	22.476	8.907	9.110
	유의확률	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Durbin-watson	1.735	1.686	2.017	2.008	1.719	1.683

* : p < 0.1, ** : p < 0.05, *** : p < 0.01

한편, 모형 2-1, 2-2, 2-4, 2-5, 2-6에서 각 독립변수의 회귀계수는 통계적 유의성이 없는 것으로 분석되었는데, 고길곤(2021)에 따르면 통계적으로 조절효과는 유의미하지만 단순효과는 유의미하지 않은 경우 조절변수의 부호와 크기에 따라 독립변수가 종속변수에 미치는 크기와 방향이 달라질 수 있기 때문에 해석상의 주의는 필요하지만 상호작용항의 회귀계수가 통계적으로 유의하면 단순효과의 유의성과는 별개로 조절효과가 존재하는 것으로 해석할 수 있다고 보고 있다. 이에 따를 때, 모형 2-1, 2-2, 2-4, 2-5, 2-6에서 독립변수의 회귀계수 유의미성과는 별개로 각 모형의 조절변수의 조절효과는 유의하다고 판단할 수 있다. 특히, 독립변수는 통계적으로 유의하지 않으면서 상호작용은 유의미한 경우, 조절변수가 양의 값을 갖는다면 독립변수가 한 단위 변화할 때 조절변수 값이 커질수록 종속변수의 변화량이 커지는 방향으로 작용하기 때문에 각 조절변수는 정(+)의 조절효과가 있다고 볼 수 있다. 이러한 분석을 종합할 때, 모형 2-1부터 2-6의 조절효과가 유의하므로 '가설 3 : 개인적·조직적 특성이 공무원의 공공봉사동기에 미치는 영향의 정도는 업무의 중요도에 따라 달라질 것이다'는 지지되었다.

3. 가설검정 결과 및 해석

앞서 분석한 가설검정 결과를 정리하면 [표 12]와 같다.

[표 12] 가설검정 결과

가설		유의성	지지 여부
가설 1-1	개인주의 성향(신념)이 강할수록 공공봉사동기에 부정적인 영향을 미칠 것이다.	유의	지지
가설 1-2	개인주의 성향(가치)이 강할수록 공공봉사동기에 부정적인 영향을 미칠 것이다.	유의	지지
가설 1-3	집단주의 성향(규범)이 강할수록 공공봉사동기에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	유의	지지
가설 2-1	조직의 공식화 정도가 높을수록 공무원의 공공봉사동기에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	유의	지지

가설 2-2	조직의 집권화 정도가 높을수록 공무원의 공공봉사동기에 부정적인 영향을 미칠 것이다.	유의	지지
가설 2-3	조직의 복잡성 정도가 높을수록 공무원의 공공봉사동기에 부정적인 영향을 미칠 것이다.	유의	지지
가설 3	개인적·조직적 특성이 공무원의 공공봉사동기에 미치는 영향의 정도는 업무의 중요도에 따라 달라질 것이다.	유의	지지

1) 공무원의 개인적 특성과 공공봉사동기와의 관계

회귀분석을 통한 가설검정 결과, 공무원의 개인적 특성과 관련한 3개의 독립변수는 종속변수인 공공봉사동기에 유의미한 영향력을 미치는 것으로 분석되었다. 특히, 개인주의 성향을 측정한 신념, 가치 변수는 각각이 강할수록 공공봉사동기에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 집단주의 성향을 측정한 규범 변수는 강할수록 공공봉사동기에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

개인주의 성향이 강한 공무원의 경우, 조직이나 부서에서 정한 규칙이나 규정에 따라 정해진대로 업무를 수행하기보다는 본인 스스로가 정한 방식에 따라 관심 있는 업무를 수행하는 것이 보다 효과적이라고 느끼며(신념), 다른 사람과 함께 업무를 수행하는 것보다 본인이 혼자 업무를 수행하는 것을, 그리고 조직의 관심이 아닌 본인의 관심에 따라 업무를 수행하는 것을 보다 선호(가치)한다. 이러한 성향은 조직적으로 함께 업무 수행하는 것을 지양하고 개인적으로 업무 수행하는 것을 지향하며, 조직생활에 가치를 부여하기보다는 개인적인 활동에 보다 더 큰 가치를 두는 것이라고 판단할 수 있다. 이처럼 개인주의 성향이 강한 공무원일수록 공공봉사동기가 낮은 것으로 분석된 본 연구의 결과를 감안하면, 개인주의 성향이 강할수록 공익을 추구하기 위해 요구되는 개인적인 삶의 가치의 희생을 용인하지 않으며, 조직적 생활로 달성 가능한 조직의 공동 목표인 공익을 추구하는 성향(공공봉사동기)이 낮게 나타나는 것이다. 이는, 개인주의 성향을 가진 공무원이 조직의 목표를 추구하기 보다는 개인적인 목적 달성에 보다 집중하는 경향이 나타나며 공익을 위해 본인을 희생하기 위한 동기가 크지 않을 것이라는 본 연구의 예상과 일

치한 것으로 볼 수 있다.

한편, 집단주의 성향이 강한 공무원의 경우, 조직 전체의 이익을 위해 개인의 희생이 가능하며 원치 않는 일이라도 조직이 원하는 경우 수행해야한다고 생각(규범)한다. 이러한 성향은 동료들과 함께 업무 수행하는 것을 지향하고 개인적으로 업무 수행하는 것을 지양하며, 개인적인 활동에 가치를 두기 보다는 조직적인 활동과 융합에 더 큰 가치를 두는 것이라고 판단할 수 있다. 이처럼 집단주의 성향을 가진 공무원은 개인의 성취보다는 행정 조직의 공동 목표인 공익 실현을 추구하는 경향을 보일 것이며, 따라서 공공봉사동기 역시 크게 나타난 것으로 보인다. 이 같은 연구 결과는 공무원의 개인주의 성향이 강할수록 공공봉사동기에 부정적인 영향을 미친다는 연구 결과와 반대되는 결과로, 개인주의 성향과 집단주의 성향이 서로 반대의 성향임을 감안할 때 본 연구의 예상과 일치한 결과로 볼 수 있다.

2) 공무원 조직의 특성과 공공봉사동기와의 관계

회귀분석을 통한 가설검정 결과, 공무원 조직의 특성과 관련한 3개의 독립변수는 종속변수인 공공봉사동기에 유의미한 영향력을 미치는 것으로 분석되었다. 특히, 공식화 변수는 높을수록 공공봉사동기에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 집권화, 복잡성 변수는 높을수록 공공봉사동기에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직의 공식화의 경우, 조직 내에서 이루어지는 업무활동을 표준화된 규칙이나 절차에 따라 처리하도록 하는 정도, 업무처리의 규칙·절차가 문서화되어 있는 정도, 표준화된 규칙·절차에 따라 행동하도록 강조하는 정도, 공식적인 문서나 계통을 통해 상하 간 보고체계 및 부서 간 의사소통이 이루어지는 정도 등을 통해 측정하였는데(Hage, 1965; 이홍민, 2012: 143), 공식화의 정도가 높을수록 공무원의 공공봉사동기가 높게 나타난 것을 확인할 수 있었다. 이는, 공식화 정도가 높을수록 보고체계가 명확하고, 업무의 불확실성과 불안정성이 낮아지는 효과가 나타나고, 이

에 따라 공무원이 업무를 보다 적극적으로 수행하는 유인으로 작용하여, 결과적으로 공공봉사동기가 높게 나타난 것이라고 판단해 볼 수 있다.

조직의 집권화의 경우, 조직의 의사결정 권한의 위치와 관련하여 의사결정 권한이 집중되어 있는 정도로 측정하였는데(Rainey, 1997: 174), 연구 결과 집권화의 정도가 높을수록 공무원의 공공봉사동기가 낮은 것으로 나타났다. 이는 집권화된 조직이 분권화된 조직에 비해 조직 운영의 경직성이 강하며, 환경 변화에 역동적으로 대응하지 못함에 따라 공무원 개인의 견해나 정책적인 아이디어가 조직 내에서 쉽게 반영되지 못하고, 이는 결과적으로 공무원의 공공봉사동기에 부정적인 영향을 미치게 된 것이라고 판단해 볼 수 있다.

조직의 복잡성의 경우, 수직적 복잡성과 수평적 복잡성을 증가시킨다는 연구(Organ & Bateman, 1991: 601)를 감안하여 공간적 분화 정도는 별도로 고려대상에 포함하지 않고, 수평적 분화의 정도를 복잡성으로 판단한 뒤 수평적 분화의 정도는 하위 단위의 수와 개인적 전문화 정도로 측정하였다(Rainey, 1997: 175). 연구 결과, 복잡성의 정도가 높을수록 공무원의 공공봉사동기가 낮게 나타난 것을 확인할 수 있었다. 이는, 수평적 분화 정도가 높을수록 특정 업무를 수행하는 전문가가 많아 책임소재가 분산되고 업무가 나뉘는 경향을 보이기 때문에 공무원의 업무 성취나 조직 내 인정이 분산됨에 따라 공무원의 업무 성취로 얻을 수 있는 공공봉사동기에 부정적인 영향을 미치게 된 것이라고 판단해 볼 수 있다.

3) 업무의 중요도 수준에 따른 조절효과

회귀분석을 통한 가설검정 결과 공무원의 수행하는 업무의 중요도는 공무원의 개인적 특성과 공무원 조직의 특성과 관련한 6개의 독립변수가 종속변수인 공공봉사동기에 미치는 영향에 대해 유의미한 정(+)의 조절효과를 나타내고 있는 것으로 분석되었다.

Hackman&Oldham(1975)의 직무특성이론에서는 과업의 중요성이 작업동기와 성과, 직무만족을 향상시킨다고 보고 있으며 이를 바탕으로 공무

원의 공공봉사동기와 연관지어 살펴본다면, 업무의 중요도가 높을수록 공무원의 공공봉사동기를 높이는 방향으로 조절효과가 나타날 것으로 예상해 볼 수 있다. 즉, 통상적으로 중요도가 높은 업무를 수행하면 중요한 업무를 수행하고 있다는 자부심, 조직으로부터 인정받고 있다는 자긍심 등으로 업무에 동기가 부여되어 공공봉사동기를 높이는 방향으로 작용할 것이라 예측되는 것이다. 그렇지만 본 연구에서는 중요도가 높은 업무를 수행하는 공무원의 경우, 공무원의 개인적 특성과 공무원 조직의 특성이 공공봉사동기에 미치는 긍정적인 영향의 정도와 부정적인 영향의 정도를 보다 강화시키는 방향으로 조절 효과가 나타났다. 이는, Hackman&Oldham(1975)의 직무특성이론을 통해 예측하는 것처럼 업무의 중요도가 일률적으로 공무원의 공공봉사동기를 높이는 방향으로 작용하기보다는, 중요도가 높은 업무를 수행하는 공무원의 성향과 조직의 특성에 따라 다른 효과가 나타날 수 있다는 것을 보여주는 것이다.

개인주의 성향이 강할수록 공공봉사동기에 부정적인 영향을 미치는 것은 앞서 확인하였으며, 여기에 업무의 중요도에 따른 조절효과가 더해지면 개인주의 성향이 강한 공무원은 중요한 업무를 수행할수록 공공봉사동기가 더 작아지는 효과로 나타났다. 이는 개인주의 성향이 강한 공무원에게는 업무의 중요도가 공공봉사동기를 높이는 요인으로 작용하는 것이 아니라 오히려 공공봉사동기를 낮추는 요인으로 작용했다는 것을 의미한다. 이는 중요한 업무가 개인주의 성향이 강한 공무원에게는 일종의 원치 않는 부담감으로 인식되어 공익을 추구하고자 하는 의지를 보다 악화시키는 방향으로 작용한 것이라 판단해 볼 수 있다. 반면에, 집단주의 성향이 강할수록 공공봉사동기에 긍정적인 영향을 미치고 있는데, 업무의 중요도에 따른 조절효과가 더해지면 집단주의 성향이 강한 공무원은 중요한 업무를 수행할수록 공공봉사동기가 더 커지는 효과가 나타났다. 이는 개인주의 성향이 강한 공무원과는 반대로 집단을 중시하는 공무원은 중요한 업무를 수행할수록 조직에서 중요한 위치에서 중요한 업무를 수행하고 있다고 인식하여 공익을 추구하고자 하는 의지가 보다 강해졌고, 이로 인해 공공봉사동기가 보다 높아진 것이라고 판단해 볼 수

있다.

조직의 특성 중 공식화의 정도가 높을수록 공공봉사동기에 긍정적인 영향을 미친다고 보았는데, 공무원이 중요한 업무를 수행할수록 공식화 정도가 높은 조직에서 공공봉사동기에 미치는 긍정적인 영향이 보다 커지는 것으로 나타났다. 이는 공무원이 중요한 업무를 수행할수록 보고체계가 분명하고 철저히 문서화 되어있어 업무 수행의 불확실성과 불안정성이 낮은 조직이 선호된다는 것을 의미하며, 중요한 업무를 수행할 때는 이러한 조직적 특성 하에서 공공봉사동기를 보다 강하게 높이는 방향으로 작용하게 되는 것이다. 반면에, 조직의 집권화 정도와 복잡성 정도가 높을수록 공무원의 공공봉사동기에 부정적인 영향을 미치는데, 공무원이 중요한 업무를 수행할수록 조직의 높은 집권화 정도와 복잡성 정도가 공무원의 공공봉사동기에 미치는 부정적인 영향은 더욱 커지는 것으로 나타났다. 집권화 정도가 높은 조직에서는 공무원이 중요한 업무를 수행하는 경우라도 해당 업무가 상부의 목적에 따라 본인의 의사와 다른 방향으로 적용되거나 상사의 지시 등에 따라 어쩔 수 없이 수행하게 되는 업무의 성격을 가질 가능성이 높아 중요한 업무 그 자체가 공무원 개인에게 어떠한 의미부여가 되지 못한다고 볼 수 있다. 즉, 집권화 정도가 높은 조직에서는 중요한 업무를 수행하는 것이 오히려 원치 않는 업무로 간주될 가능성이 높을 것이고 이에 따라 오히려 공공봉사동기에 미치는 부정적인 영향을 더욱 강화시켰다고 볼 수 있을 것이다. 복잡성의 정도가 높은 조직은 업무의 성과나 조직 내 인정이 분산되는 경향이 높게 나타나므로, 업무의 중요도가 높을수록 본인이 업무에 들이게 되는 노력이 커질 것이나, 그 노력에 비해 조직의 높은 복잡성으로 인해 성취가 분산되어 나타날 것이다. 즉 복잡성 정도가 높은 조직에서 중요도가 높은 업무는 노력에 비해 성취가 적어 개인이 선호하지 않는 업무일 가능성이 높으며, 이에 따라 중요한 업무를 수행할수록 조직의 복잡성 정도가 공무원의 공공봉사동기에 미치는 부적적인 영향이 보다 강하게 나타난 것이라고 판단할 수 있다.

본 연구의 설문조사에 참여한 응답자 중 일부를 대상으로 본 연구에

관한 간략한 인터뷰를 수행하였는데, A공무원(만 34세, 남성)은 “입사 초기에 높은 업무 의욕을 갖고 업무를 성실하게 수행하였으나, 결혼 후 자녀를 출산하게 되어 가정을 보다 중시하게 되면서 조직 내에서 중요한 업무를 수행하는 자리에 부담감을 느끼게 되었다. 조직의 목표보다는 가정을 위한 개인적인 성취에 관심이 많아질수록 중요한 업무를 기피하게 되는 것 같다”고 하였으나, B공무원(만 29세, 여성)은 “공직에 들어온 이상 조직에서 추구하는 목표를 달성해야 하는 것은 구성원의 당연한 역할이다. 특히, 조직 내에서 중요하다고 인정받는 자리에서 근무를 수행하게 되면 통상 성과와 근평을 잘 받게 되고, 승진도 비교적 빠르게 하게 되는 장점이 있다. 이왕 조직을 위해 업무를 수행하고자 한다면 조직 내에서 인정받는 업무를 수행하면서 조직 내에서의 성취도 달성하는 것이 합리적이라고 생각한다”고 하였다. C공무원(만 36세, 남성)은 “현재 근무하고 있는 부처는 상사가 퇴근하지 않으면 직원들도 퇴근하지 못하고 주말에도 직원들이 출근해 상사와 업무를 함께 하며, 직원들의 의사가 정책결정에 반영되기 어려운 등 타부처에 비해 조직 문화가 경직적인 편이다. 이러한 조직 내에서는 내가 아무리 중요한 업무를 수행하더라도 개인의 의견이 반영되지 않아 대게는 상사가 지시하는 대로 수동적으로 보고서만 작성하게 된다. 그리고 이러한 조직일수록 연공서열에 의해 성과가 배분되는 경우가 많아 중요한 업무를 수행함에 따른 보상도 마땅치 않고, 조직 내에서 중요한 업무는 대부분 기피하게 된다”고 하였다. 이러한 공무원들의 응답은 중요도가 높은 업무를 수행할 때 보다 의욕적으로 일하고 그들의 공공봉사동기가 보다 커지는데 영향을 미칠 것이라는 일반적인 생각과 달리, 공무원 개인의 성향과 공무원 개인이 처한 조직적 특성에 따라 업무의 중요도가 공무원의 공공봉사동기에 미치는 영향이 다르게 나타날 수 있다는 것을 보여준다는 점에서 시사하는 바가 크다고 할 것이다.

제 5 장 결론

제 1 절 연구결과 및 정책적 시사점

1. 연구결과 요약

본 연구는 공무원 개인의 개인적 특성과 공무원 조직의 조직적 특성이 공공봉사동기에 미치는 영향을 분석하고, 이러한 과정에서 Hackman &Oldham(1980)의 직무특성이론을 토대로 행정 업무의 중요도에 따른 조절효과가 존재하는지 확인하는데 그 목적이 있었다. 즉, 공무원 개인의 개인적 특성과 공무원 조직의 조직적 특성이 공공봉사동기에 긍정적 또는 부정적 영향을 미칠 것이라는 가정 하에, 그 효과가 공무원 개인이 수행하는 업무의 중요도에 따라 차이를 보이는지 확인하였다. 이를 위해 공무원 개인의 개인적 특성을 개인주의-집단주의 성향의 2가지 하위 범주로 나누고, 조직적 특성을 공식화, 집권화, 복잡성의 3가지 하위 범주로 나누어 이들을 각각 독립변수로, 공무원의 공공봉사동기를 종속변수로, 공무원이 수행하는 업무의 중요도를 조절변수로 하는 연구모형을 설계하였고, 그 밖의 일부 영향을 미칠 것으로 예상은 되나 본 연구에서 다루지 않는 개인적 특성인 성별, 연령, 근무경력, 혼인 여부, 학력을 통제변수로 설정한 뒤 회귀분석을 실시하는 연구모형을 설계하였다. 이를 바탕으로 분석한 가설 검정 결과는 다음과 같다.

첫째, 독립변수와 종속변수간의 관계는 다음과 같다. 공무원의 개인적 특성과 관련한 3개의 독립변수는 종속변수인 공공봉사동기에 유의미한 영향력을 미치는 것으로 분석되었다. 특히, 개인주의 성향을 측정한 신념, 가치 변수는 각각이 강할수록 공공봉사동기에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 집단주의 성향을 측정한 규범 변수는 강할수록 공공봉사동기에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공무원 조직의 특성과 관련한 3개의 독립변수는 종속변수인 공공봉사동기에 유의미한 영향력을 미치는 것으로 분석되었다. 특히, 공식화 변수는 높을수록 공공

봉사동기에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 집권화, 복잡성 변수는 높을수록 공공봉사동기에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 업무의 중요도 수준에 따른 조절효과를 살펴보면, 공무원의 수행하는 업무의 중요도는 공무원의 개인적 특성과 공무원 조직의 특성과 관련한 6개의 독립변수가 종속변수인 공공봉사동기에 미치는 영향에 대해 유의미한 정(+)의 조절효과를 나타내고 있는 것으로 분석되었다. 즉, 중요도가 높은 업무를 수행하는 공무원의 경우, 공무원의 개인적 특성과 공무원 조직의 특성이 공공봉사동기에 미치는 긍정적인 영향의 정도와 부정적인 영향의 정도를 보다 강화시키는 방향으로 조절 효과가 나타났다.

2. 정책적 시사점

본 연구의 결과를 살펴보면 독립변수인 개인적 특성과 조직적 특성은 종속변수인 공공봉사동기에 유의미한 영향을 미치며, 공무원이 수행하는 업무의 중요도에 따른 정(+)의 조절효과도 나타나는 것을 확인할 수 있었다. 본 연구결과와 관련한 정책적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 개인적 특성에 맞는 업무의 배분이 이루어져야 하며, 이와 함께 맡은 업무의 양, 난이도 등에 따른 적절한 성과보상이 반드시 수반되어야 한다. 공무원이 수행하는 업무는 비교적 공무원의 공공봉사동기가 많이 요구되는 업무와 그렇지 않은 업무로 나누어 살펴볼 수 있다. 전자는 배정된 업무의 양이 많아 업무시간 외 초과 근무 등 개인적인 시간을 별도로 할애하여야만 목표치를 달성할 수 있는 경우, 후자는 배정된 업무의 양이 적어 업무시간만으로 충분히 목표치를 달성할 수 있는 경우이다. 개인주의 성향이 강한 공무원의 경우 집단주의 성향이 강한 공무원에 비해 공공봉사동기가 작은 것으로 나타났다. 이러한 성향의 공무원은 별도의 인센티브가 주어지지 않는 한 개인적인 시간을 별도로 할애하여야만 목표치를 달성할 수 있는 업무를 수행할 동기가 적을 것이다. 한편,

집단주의 성향이 강한 공무원의 경우 개인주의 성향이 강한 공무원에 비해 공공봉사동기는 큰 것으로 나타났고, 이러한 성향의 공무원은 개인적인 시간을 할애해서라도 업무의 목표를 달성하는데 충분한 동기가 있을 것이다. 따라서 통상적인 공무원 조직을 살펴보면 이러한 특성을 반영하여 개인주의 성향이 강한 공무원에게는 업무의 양을 적게 부여하고, 집단주의 성향이 강한 공무원에게는 업무의 양을 많게 부여하는 경향을 보이고 있다. 다만, 이러한 업무 배분의 비대칭이 지속된다면 과다한 업무를 수행하는 공무원이 업무의욕을 상실하고, 조직 내 업무분위기가 전반적으로 저해되는 등 조직 구성원의 개인주의 성향이 높아지는 방향으로 작용할 것이다. 따라서 많은 양의 업무를 담당하고 있는 공무원일수록 적절한 포상 휴가, 높은 성과등급 부여, 인사이동시 개인 선호 반영 등 충분한 보상을 제공하여 그들의 공공봉사동기가 저해되지 않도록 하는 것이 조직 목표 달성에 보다 효율적일 것이다. 이와 관련하여 본 연구의 설문조사에 참여한 공무원 중 집단주의 성향이 강한 공무원 D(만 30세, 남성)는 "사회적으로 이슈가 되는 소위 '힘든 업무'를 맡고 있는 나의 업무량은 부서 내에서 상당히 많은 편에 속하지만, 조직에서 그 공로를 인정하여 장관 표창을 주는 '우수직원'이 될 수 있다면 기꺼이 감내할 수 있다. 만일 이렇게라도 인정받지 못한다면 다시는 이처럼 힘든 업무를 맡고 싶지 않을 것 같다"고 하였다. 이처럼 조직의 목표를 효율적으로 달성하기 위해서는 조직 구성원의 특성에 맞게 업무를 적절히 배분하되, 이에 대한 충분한 성과보상이 이루어지도록 하여 업무 수행동기를 부여하는 것이 중요하다는 점을 살펴볼 수 있다.

둘째, 우수한 성과를 내는 조직의 특징을 공유하여 이를 학습할 수 있도록 하는 조직관리 시스템이 구축되어야 한다. 본 연구에서는 공무원 조직이 특정한 조직적 특성을 가질 때 해당 조직에 속해있는 공무원의 공공봉사동기가 높을 것이라고 보고 있다. 특히 공무원 조직의 공식화 정도가 높을수록, 집권화 정도가 낮을수록, 복잡성 정도가 낮을수록 공무원의 공공봉사동기에 미치는 긍정적인 영향이 크게 나타났다. 이에 따른다면, 우수한 성과를 내는 공무원 조직은 업무의 절차가 문서화 되어있

고 공식적인 계통을 통해 업무가 진행되며, 실무진의 의견이 잘 반영되고 담당 업무의 전문성이 높다는 특징을 갖는다고 판단해 볼 수 있다. 이러한 특징을 갖는 조직일수록 공무원은 높은 공공봉사동기를 갖고 업무에 임하게 되며, 결과적으로 조직의 목표인 공익을 보다 효과적으로 달성하게 된다. 따라서 이러한 특징을 갖지 않는 조직의 경우 이러한 조직의 특징을 학습할 수 있도록 하여 조직의 변화를 이끌어 내는 것이 중요할 것이다. 통상 공무원 조직의 특성은 크게 부처 단위에서 각기 다른 조직적 특성이 나타나기도 하며, 같은 부처 내에서도 부서 별로 다른 조직적 특성이 나타나기도 한다. 만일 부처 단위에서 보다 우수한 성과를 내는 부처의 특성을 학습하도록 하기 위해서는 범부처 차원의 조직관리 시스템이 필요하게 된다. 이를 위해서는 정부업무의 성과평가를 총괄하는 국무조정실 또는 대통령·국무총리 산하에 조직관리를 위한 별도의 위원회에서 조직관리 메뉴얼 마련, 각 부처 조직 담당자 교육 등을 통해 조직관리 시스템을 구축하여 전파하는 방안을 생각해 볼 수 있다. 한편, 부처 내에서 우수한 성과를 내는 부서의 특성을 학습하도록 하기 위해서는 부처 내의 업무를 총괄·조정하는 기획조정실이나 조직행정을 담당하는 혁신행정담당관실 등에서 위와 같은 역할을 수행하는 것을 생각해 볼 수 있다. 즉, 부처 간, 또는 부처 내에서 보다 효과적으로 업무를 수행할 수 있는 조직의 특성이 존재하는 것이고, 이를 각 조직에서 학습할 수 있는 조직관리 시스템이 도입된다면 공무원 조직이 추구하게 되는 공익적인 목적을 보다 용이하게 달성할 수 있을 것이다.

셋째, 업무의 중요도를 고려하여 공무원 개인과 공무원 조직이 수행해야 하는 업무를 배분해야 하며, 더 나아가 인사와 조직 개편의 근거로써 활용할 필요가 있다. 앞서 살펴본 바와 같이 업무의 중요도는 공무원의 개인적 특성과 조직적 특성이 공무원의 공공봉사동기에 미치는 영향을 정(+)의 방향으로 강화한다. 즉 공무원의 개인적 특성과 조직적 특성이 공무원의 공공봉사동기에 긍정적인 영향을 미치는 경우, 공무원이 수행하는 업무의 중요도가 높을수록 긍정적인 영향은 커진다. 또한 공무원의 개인적 특성과 조직적 특성이 공무원의 공공봉사동기에 부정적인 영

향을 미치는 경우, 공무원이 수행하는 업무의 중요도가 높을수록 부정적인 영향이 커진다. 이러한 업무의 중요도에 따른 조절효과를 고려하면, 중요한 업무는 공식화 정도가 높고 집권화 정도와 복잡성 정도가 낮은 조직에서, 집단주의 성향이 강한 공무원이 수행하도록 하는 것이 공무원의 공공봉사동기를 높이는 가장 좋은 방법임을 시사한다. 이 경우 조직 내의 관점에서는, 업무의 중요도를 측정한 뒤 조직 내에서 이를 어떠한 성향을 가진 공무원에게 수행하도록 할 것인지에 대한 판단 근거로 활용할 수 있다. 즉 집단주의 성향을 가진 공무원에게 중요도가 높은 업무를 수행하도록 하고, 개인주의 성향을 가진 공무원에게 중요도가 낮은 업무를 수행하도록 하는 일종의 인사 원칙을 수립할 수 있는 것이다. 조직 간의 관점에서는, 각각의 조직(부처 또는 부서)이 수행하는 업무의 중요도를 측정한 뒤 어떠한 특성을 가진 조직이 해당 업무를 수행하도록 할 것인지에 대한 판단 근거로 활용할 수 있다. 즉 공식화 정도가 높고 집권화 정도와 복잡성 정도가 낮은 조직은 중요도가 높은 업무를 수행하도록 하고, 공식화 정도가 낮고 집권화 정도와 복잡성 정도가 높은 조직은 중요도가 낮은 업무를 수행하도록 하는 일종의 조직 개편의 원칙을 수립할 수 있는 것이다. 이는 더 나아가 조직이 수행하고 있는 업무의 중요도가 정부조직의 통·폐합, 부처간 업무 조정, 민간으로의 업무 이양 등 다양한 정부조직 개편의 근거로써 활용될 수 있다는 것을 의미한다.

제 2 절 연구의 한계

본 연구는 공무원 개인의 개인적 특성과 공무원 조직의 조직적 특성이 공공봉사동기에 미치는 영향에 대한 분석을 실시하고, 공무원 개인이 수행하는 업무의 중요도에 따라 그 영향의 정도가 어떻게 달라지는지를 살펴보았다. 다만, 본 연구의 결과를 해석하고 이해함에 있어서 다음과 같은 연구의 한계로 인해 주의할 필요가 있다.

첫째, 본 연구를 수행한 2022년은 코로나19 감염병이 지속해서 유지되어 온 특수한 환경에 놓여있던 시기라는 점이다. 많은 국민이 백신을

접종하고 방역 수칙이 완화되고 있긴 하지만 여전히 코로나19 감염병의 여파로 인해 실내 마스크 착용 등 자율적인 행동에 여러 가지 제한을 받고, 코로나19가 확산되기 이전과 비교해서 공무원 개인은 조직적인 활동이 줄어들고 개인적인 활동이 증가하는 경향을 보였다. 특히 공무원에게 요구되는 보다 엄격한 방역지침 준수 의무 및 방영 대응에 따라 상대적으로 과중해진 업무로 인해 응답자가 설문조사시 전반적인 공공봉사동기의 수준에 특정한 영향을 받게 되었을 것이다. 또한, 코로나19 상황에서 공무원 조직은 이전과 달리 빠르게 비상사태에 대응하기 위해 보다 더 경직적이고 보수적인 조직으로 변모했을 가능성도 높다. 따라서 코로나19 상황은 공무원의 개인적 특성과 조직적 특성이 공무원의 공공봉사동기에 미치는 영향을 연구함에 있어 변수 간 관계에 혼란요소로 작용하였을 가능성을 배제할 수 없어 정확한 분석을 위해서는 코로나19 상황이 종식되고 난 이후에 이와 유사한 연구를 수행할 필요가 있다.

둘째, 표본 수집 대상 및 방법이 갖는 한계이다. 연구를 위한 각 변수의 측정 데이터는 5급 공채를 통해 공직에 입직한 사람을 대상으로 설문조사를 통해 수집되었다. 연구의 대상을 5급 공채를 통해 공직에 입직한 사람으로 한정한 이유는, 채용 방식에 따라 월 소득, 담당 업무, 보직 경로, 잠재적 승진 한계, 사회적 인식 등이 상이한 우리나라 공무원 채용제도의 특징으로 인해 채용 시 직급에 따른 집단별로 연구를 수행할 필요성이 있고, 본 연구는 정부부처 내 중간관리자로 공직을 시작하는 5급 공채 출신 공무원들이 향후 각 정부부처를 대표할 과장, 국장 등 관리자급 공무원이 되는 것을 고려하여 구성원의 개인적 특성이 조직 차원에 어떠한 영향력을 미칠 것이고 각 정부 조직은 이에 대해 어떻게 대응하는 것이 바람직한지에 대한 물음에 보다 관심을 두었기 때문이다. 물론 채용 시험의 종류와 무관하게 모두 공직사회의 구성원으로서 공직에 종사하는 동안 유사한 경험을 할 것이고, 공무원이 민간영역 근로자에 비해 갖는 여러 가지 차이로 인해 본 연구의 분석 결과를 5급 공채 외에 다른 채용 시험을 통해 공직에 입직한 사람에게까지 확대하여 적용하고 해석하는 것에는 무리가 없어 보이나 채용 경로에 따른 소득, 담당 업

무, 조직 내 인식 등의 차이로 인해 일정한 한계를 지닐 것으로 보인다. 또한 표본의 수집은 5급 공채를 통해 공직에 입직한 사람들을 무작위로 선별하지 못하고 연구자의 5급 공채 시험 동기를 중심으로 스노우볼(snow-ball) 방식으로 이루어졌는데, 이로 인해 연구자와 연령, 공직 경험, 성격, 학력, 근무지 등이 유사한 사람들의 응답 결과가 표본 데이터에 집중적으로 수집되었을 가능성을 배제할 수 없어 본 연구의 모집단인 5급 공개경쟁채용 시험을 통해 공직에 입직하여 정부부처에 근무하는 국가직 공무원을 충분히 대표하지 못하였을 수도 있는 표본 수집의 한계도 지닌다고 볼 수 있다.

셋째, 설문조사의 결과가 조직에 대한 피설문자의 누적된 인식이 반영되었을 수 있다는 점이다. 본 연구에서 의도한 설문은 현 시점에서 피설문자가 겪고 있는 조직적 특성이 어떠한지를 보고, 그러한 특성 하에서 현재 피설문자가 맡고 있는 업무의 중요도가 어떠한 조절효과를 나타내는지를 보는데 있다. 다만, 설문 문항에서 '귀하의 조직·부서'라는 언급을 통해 현재 속해있는 조직·부서에 대해 응답했으리라고 기대하였으나, 이러한 기대와 달리 피설문자가 비의도적으로 과거부터 겪어온 조직·부서에 대한 인식을 누적하여 설문에 응답하였을 가능성도 존재한다. 따라서 조직 특성을 파악하기 위한 설문 문항의 해석과 관련하여 조직에 대한 피설문자의 누적된 인식이 반영됨에 따라 현 시점에서 피설문자가 당면한 조직의 특성을 정확하게 반영하지 못했을 가능성도 감안하여 해석에 유의할 필요가 있을 것이다.

넷째, 독립변수와 종속변수 간의 역의 인과관계 가능성이다. 본 연구는 연구의 시간적 범위를 2022년으로 한정하고, 1회의 설문조사를 통해 응답자의 개인적 특성과 응답자가 속한 조직적 특성, 그리고 응답자의 공공봉사동기를 측정하였기 때문에 실제로 독립변수가 종속변수에 영향을 미치는 것이 아니라 종속변수가 독립변수에 영향을 미치고 있을 수 있다는 해석의 가능성을 배제할 수 없다. 즉 연구 결과와 같이 공무원의 개인적 특성과 조직적 특성이 공무원의 공공봉사동기에 긍정적 또는 부정적 영향을 미친다고 해석하는 것과 반대로 공무원의 공공봉사동기가

높을수록 공무원 개인이 집단주의 성향을 갖게 된다거나 공무원의 공공봉사동기가 높을수록 해당 공무원이 속한 조직의 공식화 정도가 높아진다는 것이라고도 해석할 수 있어 변수 간 인과관계의 방향성이 완벽하지 않은 한계가 존재한다고 볼 수 있다. 따라서 추후에 공무원의 개인적 특성과 조직적 특성이 공무원의 공공봉사동기에 미치는 영향에 관한 연구를 수행한다면 동일한 응답자에 대해 충분한 시간을 두고 독립변수와 종속변수를 측정하거나 종속변수의 변화 정도를 측정하는 등 독립변수와 종속변수 간의 역의 인과관계 문제를 어느 정도 해결할 수 있는 자료 수집 방안이 모색되어야 할 것이다.

다섯째, 동일방법편의(common method bias)의 문제이다. 본 연구의 설문은 Google에서 제공하는 온라인 자기기입식 설문조사 방식을 통해 이루어 졌는데, 1회의 설문조사를 통해서 본 연구에서 측정하고자 하는 변수인 공무원의 개인적 특성, 공무원이 속한 조직의 조직적 특성, 공공봉사동기, 업무의 중요도 등을 측정하였기 때문에 동일한 응답자가 동일한 시점에 설문조사의 질문에 응답하는 것을 요구받게 됨에 따라 응답자가 개인적·조직적 특성과 공공봉사동기 간의 관계에 관한 본 연구의 주제를 의식하여 설문조사에 대한 응답 시 의도적 왜곡 동기, 일관성 유지 동기, 연구자의 기대에 부응하고자 하는 동기 등으로 인하여 두 변수 간의 독립변수와 종속변수 간 상관관계가 실제보다 과대 또는 과소평가 될 수 있는 동일방법편의의 문제가 발생했을 가능성이 있다고 볼 수 있다. 특히, 본 연구에서 변수별 표준편차가 1에 가깝게 나타나 측정값들이 평균값에 가깝게 위치해 있는 것은 피설문자가 연구자의 의도에 따라 응답을 하거나 평균적인 수준을 가정하여 답변을 한 동기가 작용했을 수 있다는 연관성을 배제할 수 없다. 따라서 두 변수 간의 보다 정확한 관계를 분석하기 위해서는 설문조사 자료를 수집하는 과정에 있어 독립변수와 종속변수를 시차를 두고 측정한다든지, 측정 환경을 달리한다든지, 문항 순서를 변경한다든지 하는 방법을 활용하여 동일방법편의의 문제를 최소화할 수 있는 방안이 마련되어야 할 것으로 보인다.

참고문헌

1. 국내 문헌

강연정, 유정애.(2019).체육 교사의 직무 중요도 및 수행도 인식 분석.한국여성체육학회지,33(3),21-37.

김상묵.(2017).국가공무원의 공직가치: 공직가치모형의 개발과 검증.한국행정연구,26(2),1-42.

김상묵, 노종호.(2018).공무원의 공공봉사동기와 인적자원관리. 한국인사행정학회보,17(3),145-174.

김상묵·김영종. (2005). 정부조직의 직무특성에 관한 연구.「한국행정학보」, 39(2):63-68.

김서용. (2009). 공직동기의 결정요인에 대한 실증분석.「행정논총」, 47(2): 181-209.

김서용·조성수·박병주. (2010). 공직동기(PSM)의 선행요인: 사회화요인의 비교분석.「한국행정학보」, 44(1): 147-177.

김서용.(2009).공직동기의 결정요인에 대한 실증분석.행정논총, 47(2), 181-209.

김소연.(2004) "종업원의 개인주의, 집단주의 성향과 조직공정성 인식이 조직시민행동 수행에 미치는 영향." 국내석사학위논문 고려대학

김정인.(2014).지방세무직 공무원의 공공봉사동기와 조직시민행동.지방정부연구,18(1),193-218.

김서용·조성수·박병주. (2010). 공직동기(PSM)의 선행요인: 사회화 요인의 비교분석.「한국행정학보」, 44(1): 147-177.

김진영. (2018b). 공공조직과 민간조직의 PSM 차이와 발생원인: 내생적 요인과 외생적 요인의 종합.「한국행정학회보」, 52(3): 57-86.

김진아, 문광민.(2020).공공봉사동기(PSM)와 업무성과의 관계에 관한 연구: 공공봉사동기의 매개효과 분석을 중심으로.한국인사행정학회보,19(3),23-51.

김찬우, 박순애.(2022).일-가정 양립정책이 조직의 성과에 미치는 영향: 조직문화의 조절효과를 중심으로.한국사회와 행정연구,32(4),167-194.

고길곤. (2021). 매개효과와 조절효과. 문우사. 146-151.

권태삼, 이상휘.(2021).철도종사자의 개인특성 및 조직특성이 안전행동에 미치는 영향: 직무열의 매개효과 중심으로.한국철도학회 논문집, 24(12),1075-1089.

남희은, 이미란, 배은석, 김선희, 백정원.(2014).대학생의 개인주의 - 집단주의 가치성향에 따른 다문화수용성에 관한 연구.디아스포라연구,8(2),227-255.

류종용, 이창원.(2016).우리나라 공무원의 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 공공봉사동기가 하급 공무원의 조직시민행동에 미치는 영향. 정책분석평가학회보,26(3),137-161.

민 진.(2012).「조직관리론」. 서울: 대영문화사.

박순애, 이혜연.(2017).공공봉사동기와 성과중심 보상제도에 대한 인식이 성과에 미치는 영향.한국조직학회보,14(2),97-128.

박원우, 손승연, 박해신, & 박혜상. (2010). 적정 표본크기 (sample size) 결정을 위한 제언. Seoul Journal of Industrial Relations, 21.

박진현.(2013).웰라 트랜드에 표현된 헤어스타일의 여성성에 관한 연구.한국인체미용예술학회지,14(2),91-102.

서천영.(2012).호텔종사원의 개인특성과 조직특성에 따른 조직 갈등이 심리적 소진에 미치는 영향.호텔관광연구,14(4),112-131.

손화정, 김진영, 김대욱.(2019).지방공무원 공직가치 영향요인분석: 개인특성, 조직특성 및 업무특성을 중심으로.한국정책과학학회보,23(4),113-137.

이경호.(2014).중앙행정기관의 조직특성과 조직효과성의 관계에 관한 연구.행정논총,52(1),1-34.

이근주. (2005). PSM과 공무원의 업무성과.「한국사회와 행정연구」, 16(1): 81-104.

이선영, 이홍직.(2017).사회복지직 공무원의 개인 및 직무특성, 전문직업성, 조직몰입과 우울이 직무만족에 미치는 영향.스트레스연구,25(3),162-169.

이홍민.(2012).「강한조직 만들기」. 서울: 중앙경제.

이하영, 오민지, 이수영.(2017).조직적 요인이 공무원의 공공봉사동기에 미치는 영향에 관한 연구: 개인의 욕구체계를 중심으로.한국인사행정학회보,16(3),53-91.

임효순, 이홍직. (2015). 사회복지전담공무원의 개인적 특성, 업무 특성, 조직헌신 특성이 직무스트레스에 미치는 영향. 한국웰니스학회지, 10(3), 29-40.

주재진. (2015). 경찰공무원의 개인주의-집단주의 성향이 직무태도에 미치는 영향. 한국경찰학회보, 17(4), 213-248

최무현, 조창현.(2013).공무원의 공공봉사동기와 직무태도에 대한 실증적 연구.지방정부연구,17(1),343-366.

표선영.(2013).조직문화와 업무특성이 공공봉사동기에 미치는 영향.경찰학연구,13(2),191-216.

한에스더, 이근주(2012).조직경험과 업무특성이 PSM(공공봉사동기)에 미치는 영향에 대한 분석.행정논총,50(2),89-112.

황휘욱, 안민우.(2015).준 정부기관 구성원의 공공봉사동기 영향요인.한국지방정부학회 학술대회자료집,(),413-429.

한에스더·이근주, (2012). 조직경험과 업무특성이 PSM(공공봉사동기)에 미치는 영향에 대한 분석.「행정논총」, 50(2): 89-112.

2. 국외 문헌

Allport, G. W. (1961). Pattern and growth in Personality, New York : Holt, Reinhart

Bright, L.(2005), Public Employees with High levels of Public Service Motivation: Who are they, Where are they, and What do they

want?, Review of Public Personnel Administration, 25(2), 138-154.

Camilleri, E. (2007). Antecedents Affecting Public Service Motivation. Personnel Review. 36(3):356-377.

Castaing, S. (2006). The Effects of Psychological Contract Fulfillment and Public ServiceMotivation on Organizational Commitment in the French Civil Service. Public Policyand Administration, 21 (1): 84-97.

Cerase, F. P., & D. Farinella(2009). Public Service Motivation: How Does it Relate to Management Reforms and Changes in the Working Situation of Public Organizations? A Case Study of the Italian Revenue Agency. Public Policy and Administration, 24(3): 281-308.

Cho, T., & Faerman, S. R. (2010). An Integrative Approach to Empowerment: Construct Definition, Measurement, and Validation. Public Management Review, 12(1): 33-51

DeHart-Davis, L., Marlowe, J., & Pandey, S.K.(2006), Gender dimensions of public servicemotivation, Public Administration Review, 66(6), 873-887.

Giauque, D., S. Anderfuhren-Biget, & F. Varone. (2013). HRM Practices, Intrinsic Motivators, and Organizational Performance in the Public Sector. Public Personnel Management, 42(2): 123-150.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). Work Redesign. Reading, MA: Addison-Wesley.

Hage, J. (1965), An Axiomatic Theory of Organization. Administrative Science Quarterly, 10: 289-320.

Houston, D. J. (2000). Public-Service Motivation: A Multivariate Test. Journal of Public Administration Research and Theory, 10(4): 713-728.

Marini, M. M., Fan, P. L., Finley, E., & Beutel, A. M. (1996). Gender and job values. Sociology of Education, 49-65.

Moynihan, D. P., & S. K. Pandey. (2007). The Role of Organizations i n Fostering Public

Naff, K. C., & J. Crum. (1999). Working for America: Does Public Ser vice Motivation Make a Difference? Review of Public Pers onnel Administration, 19(3): 5-16.

Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory (2nd edit.) mcgraw-hill. Hi llsdale, NJ, 416.

Organ, D. W.(1988). Organizational citizenship behavior: The good solider syndrome. MA:Lexington Books.

Organ, D. W. and T. S. Bateman. (1991). Organizational Behavior (4th). Homewood, IL: IRWIN.

Perry, J.L.(1997), Measuring Public Service Motivation: An Assessment of construct reliabilityand validity, Journal of Public Administr ation Research and Theory, 6(1), 5-22.

Perry, J.L.(1997), Antecedents of Public Service Motivation, Journal of Public Administration Research and Theory, 7(2), 181-197.

Rainey, H. G. (1997). Understanding and Managing Public Organizations (2nd). San Francisco, California : Jossey-Bass Publishers

Ritz, A., & Brewer, G. A. (2013). Does societal culture affect public se rvice motivation? Evidence of sub-national differences in Swit zerland. International Public Management Journal, 16(2): 224-2 51.

Service Motivation. Public Administration Review, 67(1): 40-53.

Schott, C., & J. L. J. Pronk. (2014). Investigating and Explaining Organ izational Antecedents of PSM. Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship, 2(1):28-56.

Taylor, J. (2008). Organizational Influences, Public Service Motivation a nd Work Outcomes: An AustralianStudy. International Public Management Journal, 11(1): 67-88.

Vinzant, J. C. (1998). Where values collide: Motivation and role conflict in child and adult protection services. The American Review of Public Administration, 28(4):347-357.

Wagner, J. A. (1995). "Studies of individualism-collectivism: Effects onc ooperation in groups", Academy of Management journal, 3 8(1),152-173

Abstract

A Study on the Influence of Individual and Organizational Characteristics on Public Service Motivation

- Focusing on the Difference in Importance of work from the perspective of Job Characteristic Theory -

YOON Heekeun
Department of Public Administration
Graduate School of Public Administration
Seoul National University

Unlike the purpose of general private companies to increase corporate profits, the work of administrative agencies is aimed at

promoting the public interest. Accordingly, it is common for administrative agencies to operate in a different structure from general private companies. The operating structure of such an administrative agency is also related to the purpose that public officials constituting the administrative agency should pursue. The purpose of public officials to pursue is an abstract concept such as promoting public interests, not visible performance such as corporate profits, which also means that it is difficult to quantify and measure each public official's performance. Therefore, in order to increase the performance of public officials, it will be more effective to motivate them to work hard rather than focusing on achieving quantitative results. Public service motivation is mainly mentioned to explain the motives of public officials. In relation to this public service motivation, there is a growing need for research on how it will affect public service motivation depending on which individual (personal characteristics) performs what tasks within which organization (organizational characteristics). In particular, considering that the number of new civil servants who have passed five-grade public recruitment after preparing for an average of four years has increased within three years, efforts to increase public service motivation by increasing satisfaction with the job.

This study examined how the influence of personal organizational characteristics on public service motivation of public officials varies depending on the importance of work from the perspective of Hackman & Oldham (1980)'s job characteristic theory under this awareness. An analysis was conducted using survey data for public officials working in the central department to obtain a sample of 135 people. The collection of survey samples was conducted in a snow-ball manner, focusing on the researchers' motivation for the fifth-grade public recruitment test, and was conducted in an online self-written survey provided by Google from April 18, 2022 to May 2, 2022.

As a result of the analysis, it was analyzed that the three independent variables related to the personal characteristics of public officials had a significant influence on the dependent variable, the motivation for public service. In particular, it was found that the stronger each of the beliefs and value variables measured individualism, the more negative the public service motivation, and the stronger the normative variable measured collectivism, the more positive the public service motivation. It was analyzed that the three independent variables related to the characteristics of the organization of public officials had a significant influence on the dependent variable, the motivation for public service. In particular, it was found that the higher the formalization variable, the more positive the motivation for public

service, and the higher the ruling and complexity variables, the more negative the motivation for service motivation. Looking at the moderating effect according to the level of importance of work, it was analyzed that the importance of the work performed by public officials had a significant positive (+) moderating effect on the dependent variable, public service motivation. In other words, in the case of public officials performing tasks with high importance, there was a moderating effect in the direction of further strengthening the degree of positive and negative impact of the personal characteristics of public officials and the characteristics of public officials' organizations on public service motivation.

The policy implications of this study are summarized as follows. First, tasks suitable for personal characteristics must be distributed, and appropriate performance compensation according to the amount and difficulty of tasks in charge must be accompanied. There is a tendency to grant a small amount of work to public officials with a strong tendency to individualism, and to grant a large amount of work to public officials with a strong tendency to collectivism. However, if this asymmetry of work allocation continues, it will act in the direction of increasing the individualism tendency of members of the organization, such as the loss of work motivation for public officials performing excessive work and the overall work atmosphere in the organization. Therefore, it will be more efficient to achieve the organizational goal by providing sufficient compensation such as appropriate reward leave, high performance rating, and reflecting personal preferences when moving personnel. Second, an organizational management system should be established to share the characteristics of an organization that produces excellent performance so that it can be learned. There are characteristics of an organization that can perform tasks more effectively between ministries or within ministries, and if an organizational management system that can learn from each organization is introduced, it will be easier to achieve the public interest objectives pursued by public officials. Third, in consideration of the importance of work, the tasks that must be performed by individual public officials and public officials organizations should be distributed, and furthermore, it is necessary to use them as a basis for personnel and organizational reorganization. Considering the moderating effect of the importance of work, it suggests that the best way to increase the motivation of collectivist public servants in organizations with high degree of formalization, low degree of government and complexity.

However, it is necessary to pay attention to the following limitations in interpreting the results of this study. First, 2022 when this study was

conducted was a time when the COVID-19 infectious disease was continuously maintained in a special environment, and the COVID-19 situation may have served as a confusion factor in the relationship between variables in studying the impact of public officials' personal and organizational characteristics on public service motives. Second, it is impossible to rule out the possibility that the sample collection was concentrated in the sample data due to differences in income, work, and organizational perceptions according to the recruitment path. Third, since the respondent's personal characteristics, organizational characteristics to which the respondent belongs, and the respondent's motivation for public service were measured through a single survey, the possibility of interpretation that the dependent variable may not actually affect the dependent variable. Fourth, the individual characteristics of public officials, organizational characteristics of public servants, public service motivation, and work importance were measured through a single survey, so respondents were asked to answer the question at the same time.

keywords : Public Officials, Organizational Characteristics,
Individual Characteristics, Pubulic Service Motivation,
Job Characteristics Theory

Student Number : 2015-24370