

동기의 다차원적 구조와 조직몰입: 성차(性差)를 중심으로 한 시론적 접근

원숙연*·전소연**

〈目 次〉

- I. 서론
- II. 이론적 배경
- III. 실증연구를 위한 조사 설계
- IV. 조사결과와 분석 및 논의
- V. 결론

〈요 약〉

공직에서 여성의 수적인 증가 뿐 아니라 질적인 경쟁력을 높이기 위해서는 그들에 대한 적절한 동기부여가 중요하다는 문제의식에서 출발하였다. 개선되고 있지만 여전히 여성은 불리한 조직구조와 관행 속에서 남성과 상이한 경험을 하고 있다는 점에서 동기가 조직몰입에 작용하는 과정에서의 성별차이에 무게중심을 두었다. 이와 함께 동기(내재적·외재적 동기, 무동기, 주입적 동기, 공공서비스 동기)와 조직몰입(정서적, 규범적, 지속적 몰입)의 다차원적 구조에 주목하여 보다 분석적인 접근을 시도하였다. 실증 분석을 위해 서울시 25개 구청 소속 5급에서 9급 공무원 718명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 연구결과, 동기에 있어서 성별차이는 공공서비스 동기(남성>여성)를 제외하고 발견되지 않았다. 조직몰입에 있어서 정서적, 규범적 몰입은 남성이 여성보다 높았으며, 지속적 몰입은 성차가 발견되지 않았다. 또한 조직몰입에 영향을 미치는 동기요인에 있어서 남성(무동기(-)>공공서비스>주입적 동기)과 여성(무동기(-)>내재적>주입적 동기)간의 차이가 발견되었다. 마지막으로 동기의 다차원이 조직몰입의 세 가지 하위차원에 미치는 영향력도 성별에 따라 차별적임을 발견하였다. 이상의 결과가 여성인력의 활용은 물론 효과적인 조직관리에 갖는 의미를 논의하였다.

【주제어: 동기, 조직몰입, 성별차이, 여성공무원, 조직관리】

* 이화여자대학교 행정학과 부교수(sywon@ewha.ac.kr): 책임 및 교신저자

** Indiana University 박사과정(soyeoni07@hanmail.net)

논문접수일(2010.3.18), 수정일(2010.6.14), 게재확정일(2010.6.18)

I. 서론

공직 내 여성의 비율이 미미했던 과거에는 여성인력 관리 방안을 별도로 마련하지 않아도 전체 인력 활용에는 큰 문제가 되지 않았다. 그러나 여성 공무원의 증가속도와 비율이 상당한 수준에 이르는 현 상황에서 여성 인력을 제대로 활용하지 못한다는 것은 정부생산성의 손실과 직결될 수밖에 없다. 이러한 상황 인식에 따라 행정학 분야에서 여성공무원에 대한 학문적·실천적 관심이 증가하는 것은 환영할 만하다. 그런데 여성공무원과 관련한 정책적 노력이나 이에 대한 이론적 접근의 대부분이 공직에서의 여성비율을 높이는데 초점을 맞추는 경향이 있다. 그러한 노력이 충분한 의미가 있고 지속적으로 추진되어야 하지만, 그에 못지않게 중요한 것은 공직에 진입한 여성의 동기부여가 어떤 방식으로 그리고 어느 정도로 이루어지며 이를 조직관리에 어떻게 활용할 것인가에 대한 고민일 것이다. 여성이 공직에 진입한다는 것만으로 정부생산성에 기여하는 인적자원이 될 수는 없으며, 조직과 직무에 대한 동기부여와 몰입을 통해 경쟁력 있는 인적자원이 될 수 있기 때문이다.

공직에서 여성인력의 실질적인 활용과 관련한 또 하나의 우려는 여성관리자의 수적인 증가에 집중되는 관심은 여성공무원 자신에게도 바람직하지 않다는 점이다. 즉, 여성의 점유율을 높이기 위한 인위적인 개입이 가능하지만 장기적으로는 공직에 진입한 비관리직의 여성공무원에 대한 강한 동기부여를 통해 능력을 발휘하게 하고, 장차 관리자로서의 역량을 확보할 수 있는 기회를 제공하는 것이 본질적인 접근이다. 이를 바탕으로 명실상부한 관리자로서 일할 수 있는 여성인재 풀을 확보할 수 있기 때문이다. 따라서 비관리직 여성공무원의 동기부여에 관심을 갖고 이를 제고할 수 있는 방안을 모색해야 한다.

이러한 문제의식 하에서 본 연구는 6급 이하의 중·하위직 공무원의 동기부여가 조직몰입에 어떻게 작용하는가를 ‘성별의 차이’에 초점을 맞추어 논의하고자 한다. 공직의 구조, 관행, 문화 등으로 인해 공직에서의 경험이 다를 수밖에 없는 남녀공무원 간 비교는 현실성 면에서 의미가 있다. 이와 함께 내재적 동기와 외재적 동기의 이분법적 접근을 주축으로 하는 기존연구에 더하여 동기의 차원을 무동기, 주입적 동기 및 공공서비스 동기 등으로 세분하여 각각의 동기가 조직몰입에 작용하는 차별적 영향력을 규명하는 것 또한 의미가 있다(cf. Malhotra, 2008). 이러한 논의를 통해 공직에서 여성과 남성 간 동기부여의 정도나 방식의 차이를 확인하고 그 원인을 규명하고자 한다. 이를 바탕으로 적실성 있는 동기부여 방안의 모색이 가능해질 것이다.

이상의 상황적 맥락에서 본 연구는 다음과 같은 질문에 대한 답을 이론적으로 논의하고 실증적으로 규명할 것이다. 첫째, 다차원적 동기와 조직몰입에 있

어서 성별이 영향을 미치는가? 즉 성별에 따른 차이가 존재하는가? 둘째, 동기의 각 차원이 조직몰입에 미치는 차별적 영향력은 어떠한가? 그러한 영향력의 방향과 정도에 있어서 성별이 영향을 미치는가? 셋째, 그러한 결과가 조직관리 및 여성공무원의 효과적인 활용에 갖는 함의는 무엇인가?

II. 이론적 배경

1. 개념적 논의

1) 동기의 다차원성

동기는 다양하게 정의되지만, 대부분 인간의 행동을 작동시키고, 그러한 행동을 일정 방향으로 이끌며, 지속시키는 내적인 힘이다(Steers & Porter, 1991). 전통적으로 동기는 외재적 동기와 내재적 동기의 두 유형으로 구분되어 왔으나, 최근에는 이들 동기 외에 여타의 동기차원에 대한 관심이 증가하고 있는데, 인간의 의지가 반영된 정도에 따라 상이하게 나타나는 동기 유형에 대한 접근이 대표적이다(Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000b; Ryan & Connell, 1989).

Deci와 Ryan(1985)은 자기결정이론에 입각한 통제와 자율성 정도에 따라 동기를 무동기, 외재적 동기, 주입적 동기, 통합적 동기, 내재적 동기의 다차원으로 구분하였다. 우선 무동기(amotivation)는 인간이 자신의 행동과 그 행동이 가져올 결과와의 관계를 인지하지 못하는 상태를 의미한다(Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000a; 김아영·오순애, 2001). 이는 자신이 무엇을 하는지에 대한 명확한 이해를 결여한 상태에서 행위를 하는 것으로, 무력감과 통제력의 결여(Ryan & Deci, 2000a b)와 목표의식의 부재(Pelletier, et. al., 1997)를 특징으로 한다.¹⁾ 둘째, 외재적 동기는 처벌을 회피하거나 외적 요구 및 보상을 충족시키기 위한 수단으로 행위를 하는 것을 말한다. 이는 자기결정성이 없이 행동을 한다는 점에서 통제의 원천이 외부에 있다(Malhotra, et. al., 2008; 고수일·한주희, 2005). 셋째, 주입적 동기(introjected motivation)는 다른 사람으로부터 인정을 받

1) 무동기와 저동기 간 관계 정립의 필요성이 있다. 무동기를 논의한 연구는 무동기를 동기를 구성하는 한 차원(dimension) 또는 동기의 한 유형(type)으로 규정한다(Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000a; Pelletier, et. al., 1997). 이에 반해 저동기는 정도(degree) 또는 수준(level)의 문제로 볼 수 있다. 이렇게 본다면, 동기를 구성하는 모든 차원에서 저동기는 논의될 수 있다. 즉 외재적 동기가 낮은 상태, 또는 내재적 동기가 낮은 상태 등이 그러한 예가 된다. 저동기와 무동기의 관계는 동기가 낮은 것이 탈동기화(de-motivation)가 아니라 동기와 탈-동기화는 다른 차원의 구성개념이라는 논의와 같은 맥락에서 이해할 수 있다(Gilbert & Walker, 2001).

거나 죄책감, 불안 등과 같은 내적인 압박으로 인해 행동하는 것이다. 이는 어떤 행위를 하는데 있어서의 외부적 압력(예: 비난, 죄책감, 불안 등)에 대한 자기-부과적 대응이다(Ryan & Connell, 1989; Malhotra, et. al., 2008). 따라서 일견 통제외의 원천이 내부에 있는 것처럼 보이지만 행위의 원천이 행위 그 자체로 인한 기쁨이 아니라 외적 압력에 있다는 점에서 내재적 동기와 다르다(DeCharms, 1983; Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000a b; 김아영·오순애, 2001). 넷째, 통합적 동기(integrated motivation)는 사회에서 바람직하게 여겨지는 가치와 합치하는 방향으로 생각하고 행동하는 것이다(Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000a b).²⁾ 마지막으로, 내재적 동기는 자신의 만족을 위해 행동하는 것으로, 즐거움과 성취감 등이 행위의 기초가 된다(Ryan & Connell, 1989; Deci & Ryan, 1995; Ryan & Deci, 2000a).

이러한 동기에 더하여 공공서비스동기(Public Service Motivation: PSM)가 논의되고 있다. 이는 공무원을 대상으로 한 동기차원으로 공무원은 민간영역 종사자와는 달리 사회에 대한 관심과 공익을 위해 봉사하려는 열망에 따라 동기부여된다(Perry & Wise, 1990; Houston, 2000; 김상목, 2003,2005; 이근주, 2005b; 박순애, 2006). 따라서 공공서비스동기는 ‘공공부문 특유의 동기요인으로 공공기관이나 조직에서 우선적으로 혹은 고유하게 나타나는 동기에 부응하려는 개인의 경향’으로 정의된다(Perry & Wise, 1990). 공공서비스동기는 크게 합리적, 규범적, 감정적 차원으로 구성된다(Perry and Wise, 1990). 합리적 차원은 국민을 위한 봉사가 결국 개인의 이익으로 전환되고 이를 위해 최대한 노력하는 것이 합리적이라는 인지적 판단이다. 공공서비스동기의 규범적 차원은 공익에 대한 봉사, 국가에 대한 충성 및 사회적 형평성 등 사회적 의무에 대한 도덕적 몰입이다. 감정적 차원은 사회적 문제에 대한 정의적(affective) 대응으로 사회적 약자에 대한 동정과 희생 등이 이에 속한다. 이러한 공공서비스동기는 구체적으로 공공정책에 대한 관심, 공익에 대한 헌신, 동정심 및 자기희생의 영역으로 발현된다(Perry, 1996; 1997). 이처럼 공공부문 종사자들은 다른 사람들을 돕고 사회적으로 기여할 수 있는 업무를 수행하는데 가치를 부여하기 때문에(Witthmer, 1991), 공공부문의 동기에 관한 연구는 민간부문의 동기 연구와는 그 초점을 달리해야 하고, 바로 이런 측면이 공공서비스동기에 주목해야 하는 이유이다. 본 연구는 공무원을 대상으로 한 것으로 기존의 동기 차원에 공공서비스동기를 추가하여

2) 본 연구에서 Deci & Ryan(1985)의 다차원적 동기 중에서 통합적 동기는 제외한다. 통합적 동기는 사회에서 바람직하게 여겨지는 가치와 합치하는 방향으로 생각하고 행동하고자 하는 태도로(Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000 a, b), 이는 공무원으로서 사회에서 요구하는 가치와의 부합도가 중요한 요소로 구성되어 있는 공공 서비스 동기와 중복되는 측면이 있다. 이에 공무원을 대상으로 하는 본 연구에서는 공공 서비스 동기를 중심으로 논의하고 통합적 동기는 제외한다.

논의하고자 한다.

2) 조직몰입의 다차원성

조직몰입은 ‘자신이 속한 조직에 대한 일체감의 정도’이다(Allen & Meyer, 1990). 전통적으로 조직몰입은 단일차원의 개념으로 인식되어 왔으나, 최근에는 단일차원은 조직몰입을 지나치게 단순화한다는 비판과 함께 다차원적 접근이 활발하다.³⁾ 조직몰입의 다차원성은 크게 가치몰입과 근속몰입으로 나누어진다(Angel & Perry, 1981). 가치몰입(value commitment)은 구성원이 조직에 대해 자부심과 애착을 느끼며, 조직목표를 수용하고 조직에 헌신하겠다는 의사를 가지고 행동하는 것을 말한다. 근속몰입(commitment to stay)은 조직에 잔류하려는 태도로 조직에 투자한 노력, 시간 및 희생으로 인하여, 이직할 경우 손해가 커서 조직에 남아있으려는 심리적 기제이다.

이와 유사하게 조직몰입을 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입의 세 차원으로 나누기도 한다(Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991; Meyer, et. al., 1993; Lee, et. al., 2001; 고종욱·장인봉, 2004). 먼저 정서적 몰입(affective commitment)은 조직에 대한 감정적 친밀감으로 규정된다. 강한 정서적 몰입을 가진 개인은 조직과 자신을 동일시하고, 조직에 관여하며, 조직의 구성원 자격을 즐기므로써 조직에 대해 감정적인 애착을 느낀다. 둘째, 지속적 몰입(continuance commitment)은 근속몰입과 같은 것으로, 조직을 떠날 때의 비용과 관계된 잔류의사를 말한다. 이는 조직에 대한 다양한 투자의 정도와 대안의 존재 여부를 고려한 것으로, 활동을 그만두었을 때 발생할 비용에 대한 계산에 기초하여 일관된 활동노선을 유지하려는 경향으로 나타난다. 마지막으로 규범적 몰입(normative commitment)은 조직에 남아 있어야 할 인지된 의무이다. 규범적 몰입이 높은 구성원은 조직의 목표와 이해관계를 충족시키는 것이 옳고 도덕적

3) 사회과학 연구에서 구성개념의 차원성 즉 단일차원인가 다차원인가에 대한 논의는 중요하다(Bollen & Grandjean, 1981). 만일 연구대상으로 하는 구성개념이 다차원성을 갖는 경우, 각각의 차원은 일정한 정도의 상관관계를 유지하면서 특정개념의 일부분만을 설명하는 ‘불완전 대표성’(imperfect representation)을 갖기 때문에 이들을 종합적으로 개념화하여 측정해야 특정 구성개념에 대한 설명력이 제고된다(Law & Chi-Sum Wong, 1999: 144). 일반적으로 조직몰입을 비롯한 다양한 조직행태는 감정적(정의적) 차원, 도구적 측면 및 규범적 측면을 갖는다(Perry & Wise, 1990; Mann, 2006). 따라서 조직몰입을 단일차원으로 규정할 경우, 현상의 일부분만을 보여주거나, 부분적으로 독립적인 차원을 통합해 측정함으로써 사실을 왜곡할 가능성이 높아진다. 예를 들어 조직몰입을 단일차원으로 규정할 경우, 상대적으로 적극적이고 자의적인 의사에 기초한 감정적 몰입이나 규범적 몰입과 상대적으로 소극적이고 도구적인 의사에 기초한 지속적 몰입에 분석적으로 접근하는 것이 어려워진다(cf. Allen & Meyer, 1990; Meyer, et. al., 1990). 이러한 맥락에서 해외는 물론, 국내에서 이루어진 관련 연구의 대부분이 조직몰입을 다차원적 개념으로 구성하여 논의하고 있다.

인 것으로 믿고, 이를 내면화한 규범적 압력에 따라 행동한다(Wiener, 1982; 고종욱·장인봉, 2004).

2. 동기와 조직몰입에 있어서 성별차이

1) 동기의 성별차이

동기의 성별차이에 대해서는 혼재된 결과를 보인다. 동기에 있어서 성별차이가 존재하지 않는다는 일련의 연구들이 제시되었다. Waddel(1983) 그리고 White, et. al. (1992)에 따르면 내적 동기 또는 외적 동기가 강함가의 여부는 성별의 문제가 아니라 지위의 차이에서 비롯되는 것으로 남녀 모두 지위가 높을수록 내적인 동기가 높게 나타난다. 유사한 맥락에서 내재적 또는 외재적 동기에 있어서 남녀의 차이가 없다는 연구(Barbuto, et. al., 2003)가 제시되기도 하였다.

그러나 조금 다른 맥락에서 동기에 있어서 성별차이가 있으며 그 차이구조는 복잡한 양상을 띤다는 연구들이 제시되었다. 예를 들어 여성의 동기가 남성과 다른데 특히 내적인 성취동기가 낮다는 논의가 제시되었다(Acker & Van Houton, 1974; Fitzgerald & O'Crates, 1980; Berz & Fitzgerald, 1987). 이는 자연스럽게 무기력하고 통제력을 결여한 무동기는 상대적으로 여성이 높을 가능성으로 이어지기도 한다. 한편, 내재적 동기는 여성이 높는데 반해 외재적 동기는 남성이 높다는 연구(Brière, et. al., 1995), 내재적 보상을 기반으로 하는 업무조건에서는 여성이 남성보다 높은 성과를 낸다는 연구(Klein & Hodges, 2001)를 비롯하여 여학생들이 남학생들에 비해 외재적 동기는 높는데 반해 내재적 동기에 있어서는 성차가 존재하지 않는다는 연구(Rusillo & Aeias, 2004) 등이 대표적이다. 공공서비스동기와 관련하여 성차를 논의하기도 한다. 예를 들어 Naff & Crum(1999)은 남성보다 여성이 공공서비스 동기가 높다고 보고한다. 그런데 공공서비스 동기를 보다 분석적으로 볼 때 규범적 차원의 공익몰입과 정서적 차원의 희생에서 남성이 여성보다 높게 나타났고 정책 호감도와 동정심에서는 차이가 없었다. 그에 반해 Davis et. al.(2006)에 따르면 공공서비스동기 중 공익몰입에서 성차가 발견되지 않는데 반해 정책 호감도와 동정심에서는 여성이 남성보다 높게 나타났다.

이처럼 혼재된 결과로 인해 동기의 다차원적 구조에서 성차의 영향력에 대한 강력하고 일관된 결론을 내리기는 어려우나, 동기의 차원에 따라 성별이 작용한다는 것 자체는 부인할 수 없다. 따라서 다소 혼재된 결과를 바탕으로 한 탐색적이고 시론적인 측면이 없지는 않지만 다음과 같은 가설의 설정이 가능해진다.

가설1. 다차원적인 동기는 성별에 따른 차이가 존재할 것이다.

2) 조직몰입에 있어서 성별차이

그렇다면 조직몰입의 성차는 어떠할까? Lakin(1990)에 따르면 남성이 여성에 비해 조직몰입이 높게 나타난다. 특히 그는 조직에서 남성의 성과가 높은 것이 높은 수준의 조직몰입과 관련이 있다고 보았다. Bailyn(2006) 역시, 여성의 조직몰입 수준이 낮는데 그 이유를 가정과 조직에서 남성과 여성에 대한 기대수준이 다르기 때문으로 보았다. 즉, 여성은 가정으로부터의 압력이 있을 경우, 조직몰입을 낮추는 데 반해 남성은 조직몰입에 대한 요구가 강하면 가정에 대한 비중을 줄이기 때문으로 보았다. 이에 반해 박천오 외(2000)는 조직에 대한 애착에 초점을 맞춘 정서적 몰입은 여성이 더 높는데 그 이유는 공직이 주는 업무의 안정성이 오히려 여성에게 매력적이기 때문으로 풀이한다. 그러나 박천오 외(2001)는 정서적 몰입과 지속적 몰입에 있어서 성차가 발견되지 않았다고 보고하고 있다.

이처럼 조직몰입의 성차 역시 일관된 결과가 제시되지 않는다. 그러나 본 연구는 여성의 조직몰입도는 하위차원 모두에서 남성보다 낮을 것이라고 추론한다. 그러한 추론의 기본적인 이유는 남성 중심적 조직 구조, 관행 및 문화 속에서 여성은 여전히 고전하고 있으며 상당한 좌절을 경험하고 있기 때문이다(박통희 외, 2004; 원숙연, 2005a). 이러한 현실은 여성으로 하여금 조직에 대한 일체감과 자부심, 애착을 느끼며, 헌신으로 표현되는 정서적, 규범적 몰입을 어렵게 할 수 있다. 더욱이, 여전히 큰 위력을 발휘하고 있는 성-역할고정관념은 여성의 일-가정 갈등을 증폭시키고, 갈등하는 기대는 여성의 정서적 몰입을 어렵게 한다(강혜련, 2005; 원숙연, 2006).

다만 지속적 몰입은 정서적 몰입이나 규범적 몰입과는 상이한 양상을 보일 가능성이 있다. 왜냐하면 여성에게 불리한 노동시장의 구조로 인한 대안이 부재하고 공직은 나름의 매력을 가지고 있다. 특히, 민간조직에 비해 일-가정의 양립을 위한 지원이 비교적 잘 되어 있기 때문에 여성 공무원이 공직을 떠날 경우 이득보다 손해가 클 것이라는 계산이 나올 수 있다. 결국 이러한 계산은 여성공무원의 지속적 몰입을 높일 가능성이 있다. 따라서 여성공무원의 정서적, 규범적 몰입은 상대적으로 낮아도, 지속적 몰입의 성별격차는 크지 않을 것으로 보인다(cf. 박천오 외, 2000, 2001).

가설2. 조직에 대한 정서적, 지속적, 규범적 몰입에 있어서 성별차이가 존재할 것이다.

3. 동기와 조직몰입 간 관계에 있어서 성별의 영향력

1) 동기가 조직몰입에 미치는 영향력

관련논의에 따르면(Gagné & Koestner, 2002; Gagné et al., 2004), 내재적 동기나 외재적 동기 모두 조직몰입에 긍정적이다. 내적인 성취감이나 기쁨을 통한 동기부여가 조직몰입에 긍정적이지만 외재적 동기의 중요성 역시 부정할 수 없다. 외재적 보상이 부족하다면 장기적으로 조직에 대한 일체감이나 만족감을 유지하는 것이 쉽지 않기 때문이다(Mottaz, 1988). 내재적 동기는 통제의 원천이 내부에 있고 내면화가 중요하다는 점에서 정서적 몰입과 규범적 몰입 모두에 정적인 관계가 있을 것으로 보이고, 지속적 몰입에는 비교적 약한 영향을 미칠 것이다. 외재적 동기는 규범적 몰입보다는 정서적 몰입에 상대적으로 강할 가능성이 있다. 전술한 바와 같이 규범적 몰입은 조직에 대한 도덕적 의무감이나 규범적 압력에 기초해 있다(Wiener, 1982; 고종욱·장인봉, 2004). 따라서 외적 보상에 기초한 외재적 동기가 작용할 수 있는 여지가 상대적으로 적다. 이에 반해 조직에서 제공하는 외적인 보상에 따라 동기부여되는 조직구성원은 외적인 보상에 만족할 경우, 자신의 조직에 대한 감정적 친밀감이나 그 조직의 구성원이라는 점에 즐거움을 느낄 여지가 많기 때문에 정서적 몰입에 긍정적일 것이다. 반대로 외재적 동기가 강한 구성원은 조직으로부터의 보상에 만족한다고 하더라도, 조직에 대한 애착이 도덕적이고 규범적인 기반에 근거한 규범적 몰입으로 이어질 가능성은 비교적 낮다. 바로 이러한 점에서 외재적 동기가 규범적 몰입보다는 정서적 몰입에 작용할 가능성이 높아지는 것이다. 여기에 더하여 외재적 동기는 타산적인 성격이 강한 지속적 몰입에 높은 영향을 미칠 것으로 보인다.

한편 주입적 동기는 자기 자신 및 다른 사람으로부터 인정을 받거나 비판을 회피하기 위해 행동하는 속성을 갖는다(DeCharms, 1983; Deci & Ryan, 1985). 주입적 동기는 통제의 원천이 개인의 내부에 있지만 행위 그 자체로 인한 기쁨 때문에 행동 하는 것은 아니라는 점에서 내재적 동기와 다르다(Ryan & Deci, 2000; 김아영·오순애, 2001). 다시 말해, 주입적 동기는 부분적으로는 내면화되어 있는 것처럼 보이지만, 내생적인 기쁨이나 성취감에 의해서가 아니라 외부로부터의 압력이나 비난을 피하려는 동기가 작용한 것이기 때문에 “개인에게 내재적이면서도 여전히 자아로부터 외재적인 이중성”을 갖는다(Ryan, 1995: 406; see also Ryan & Deci, 2000). 이처럼 주입적 동기가 외재적 동기와 내재적 동기의 특성을 일정부분 갖지만, 본질적으로 주입적 동기는 통제의 소재가 외부에 있기 때문에 외재적 동기와 유사한 작용경로를 가질 것으로 보인다(cf. Pelletier, et al., 1997). 따라서 주입적 동기 역시 정서적 몰입과 지속적 몰입에 비교적 높은 영향력을 미칠 것으로 보인다.

한편 공공서비스동기는 공공선과 공익을 추구하려는 열망에 기초하며 정부에

대한 헌신과 정책과의 동일시 및 공공정책에 대한 호감도 등으로 구성된다. 공익, 공공선, 의무를 중시하는 공공서비스 동기는 규범적인 성격이 강하다(Perry & Wise, 1990). 규범적 몰입에는 의무관련 변수와 내재적 보상 변수가 강한 영향을 준다는 점에서(Mann, 2006; 고종욱·장인봉, 2004), 공공서비스 동기는 규범적 몰입에 상당한 영향을 미칠 것이다. 또한 공공서비스 동기가 높을수록 조직에 대한 감정적 일체감과 규범적 일체감 모두 긍정적인 가능성이 높다(이근주, 2005a; Alonso & Lewis, 2000; Brewer & Selden, 2000). 또한, 공공서비스동기가 높을수록 공직을 떠나는 것보다는 남아있는 것이 이득이 되리라는 기대를 가능하게 한다. 이는 경험적으로도 입증되어 공공서비스동기가 높은 공무원은 공직을 떠나려는 의지가 약하다는 점에서 정서적, 규범적 몰입에는 긍정적으로 작용하며 지속몰입에도 긍정적인 영향을 미칠 것이다(Naff & Crum, 1999; Alonso & Lewis, 2001; Mann, 2006; 김상목, 2003).

이에 반해 무동기는 행위의 의도가 결여되어 있고 무능력하며 행위에 가치를 부여하지 않는 통제부재의 상태를 의미한다. 따라서 무동기가 강한 조직구성원은 왜 일을 해야 되는지에 대한 타당한 이유를 찾지 못해 조직에 몰입하지 못하고, 결국은 조직을 떠나게 된다. 이는 무동기와 이직의도가 높은 정적인(+) 관계를 보인다는 선행연구에 의해서도 지지된다(고수일·한주희, 2005). 이처럼 무동기 상태는 자기 결정감이 없는 상태로 조직몰입과 부정적인(-) 관계를 형성하는데(e.g., Kowal & Fortier, 1999), 특히 정서적 몰입과 규범적 몰입에 부정적이다. 더욱이 무동기를 가진 경우, 낮은 적응력과 높은 수준의 스트레스, 심리적 고민을 많이 보인다는 점에서 정서적, 규범적 몰입에 부정적인 가능성을 높인다(Baker, 2004). 무동기는 이직의도와 높은 상관관계를 보이므로, 그동안 조직에 투자한 시간과 노력에 대한 계산에 근거해 조직에 남아있고자 하는 지속적 몰입에는 약한 긍정적 영향을 미칠 수 있을 것으로 보인다(고종욱·장인봉, 2004).

가설3. 동기 중 내재적, 외재적, 주입적, 공공서비스 동기는 조직몰입에 긍정적(+)으로 작용하는데 반해 무동기는 조직몰입에 부정적(-)으로 작용할 것이다.

2) 동기가 조직몰입에 미치는 영향력에 있어서 성별차이

이상의 다차원적 동기가 조직몰입에 작용하는 과정에서 성별이 작용할 것인가? 이러한 질문에 대한 답을 줄 수 있는 연구가 축적된 것은 아니다. 전술한 바와 같이 동기와 조직몰입 각 변수에 있어서 성차에 대한 논의는 있지만 이들의 관계에 있어서 성차는 논의하고 있지 않다. 이는 조직연구가 남성중심적인 관점에서 여성의 경험에 대한 관심이 상대적으로 적었다는 것이 하나의 원인이

될 수 있을 것이다(Wilson, 1995).

주지하는바와 같이 조직에서 여성은 남성과는 상이한 경험을 하고 있다. 성-역할관점에 따르면 여성의 적절한 역할범위는 가정으로 대표되는 사적영역이기 때문에 조직에 진출한 여성은 성-역할기대에 부합하지 않은 것으로 부정적으로 평가될 가능성이 높다(Ragins & Sudstrom, 1989). 또한, 조직에서 여성이 남성에게 비해 겪어야 하는 역할갈등과 부담은 증가할 수밖에 없다. 전술한바와 같이 남성중심적 구조 및 문화는 여성과 남성에게 다른 경험을 하게하고 특히, 여성은 그 안에서 남성보다 많은 좌절을 경험하는 것이 현실이다(박통희 외, 2004; 원숙연, 2005a). 이러한 남성과 다른 여성의 현실은 조직에 대한 일체감과 자부심, 애착을 느끼며, 헌신으로 구성되는 정서적, 규범적 몰입을 어렵게 한다. 더욱이 남성과 여성 간 성-역할 고정관념이 상대적으로 강한 유교문화는 공직에서 여성이 겪어야 하는 갈등을 강화하는 요소가 된다. 여기에 수직적 편중화와 수평적 편중화 등으로 인해 여성과 남성이 조직에 일체감을 느끼고 충성하고자 하는 조직몰입에 작용하는 동기·요인'은 달라질 수 있다. 특히, 여성이 주로 하위직을 점하고 있는 수직적 편중화 현상 하에서 직급의 차이 또한 동기가 조직몰입에 작용하는 과정에서 성별차이를 강화시킬 여지가 있다.

보다 구체적으로 관련연구에 따르면(Guay, et. al., 2000; 김아영, 1998; 김아영·오순애, 2001; 고수일·한주희, 2005), 업무와 관련한 자기 효능감이 낮을수록 직무동기 중 자기결정권이 낮은 동기(예: 무동기, 외재적 동기 등)의 영향력이 상대적으로 높아진다. 상당한 진전을 보이고 있기는 하지만 남성에 비해 여성이 조직에서 직면하는 어려움과 좌절이 더 많은 것은 부인할 수 없다. 이처럼 부정적 경험은 여성의 자기효능감을 남성의 그것보다 낮게 만들 가능성으로 이어진다. 또한 과거와 비교하면 개선되고 있지만, 노동시장은 여전히 여성, 특히 기혼 여성에게 불리한 구조로 되어 있다. 따라서 공직에 들어온 여성은 공직을 떠날 경우, 마땅한 대안을 찾는 것이 상대적으로 어렵다. 이러한 대안부재의 상황은 여성의 지속적 몰입에 작용하는 영향요인과 남성의 지속적 몰입에 작용하는 영향요인이 다를 수 있는 개연성을 제공한다(cf. 허만용, 2001). 이에 반해 공직은 일-가정 양립을 위한 지원제도가 상대적으로 좋은 편이어서 이 또한 여성의 지속적 몰입에 긍정적으로 작용할 가능성이 있다(박지원, 2007). 이처럼 조직에서 여성과 남성이 직면한 상황의 차이는 동기와 조직몰입과의 관계 설정에 있어서 성차(性差)를 발생시킬 여지를 제공한다. 기존의 논의가 충분하지 않다는 점에서 시론적일 수밖에 없지만, 동기의 각 차원이 조직몰입에 미치는 영향력과 관련하여 다음과 같은 가설의 설정이 가능하다.

가설4. 동기의 각 차원이 조직몰입의 각 차원에 미치는 영향력은 성별에 따라 다를

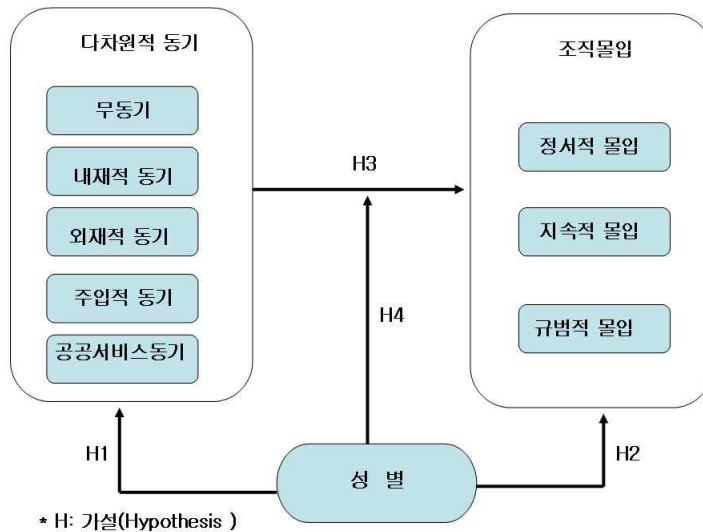
것이다.

Ⅲ. 실증연구를 위한 조사 설계

1. 분석모형

이상의 이론적 논의를 종합하여 동기의 다차원적 구조와 조직몰입의 하위차원 간 관계에 대한 개념적 분석 모형은 다음과 같다.

<그림1> 분석 모형



2. 측정도구 및 표본의 구성

이상의 이론적 논의를 실증적으로 규명하기 위해 서울시 25개 구청에 근무하는 5급에서 9급까지의 공무원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 본 연구에서는 성별이 중요한 요소이기 때문에 모집단의 비율과는 다소 차이가 있지만 남녀의 비율을 50:50으로 설정했다. 전체 표본프레임을 확보하기가 쉽지 않아 연구의 목적의 따라 편의추출하였다. 서울시 관내 25개 구청 당 35부를 균분하여 총 875부를 배포하였다. 연구자가 25개 구청을 직접 방문하여 소속 공무원에게 연구의 취지와 설문배포 시 성별을 고려해 줄 것을 특별히 요청하여 배포하였

다. 배포된 875부 중 718부의 설문지를 회수하였다(회수율: 82.1%). 구청 별 회수현황을 보면, 강남구(20), 강동구(30명), 강북구(30), 강서구(29), 관악구(15), 광진구(30), 구로구(30), 금천구(32), 노원구(31), 도봉구(15), 동대문구(34), 동작구(30), 마포구(33), 서대문구(34), 서초구(30), 성동구(30), 송파구(31), 양천구(30), 영등포구(23), 용산구(30), 은평구(33), 종로구(29), 중구(30), 중랑구(34) 등이다. 25개 구청 중 관악구와 도봉구를 제외하고 비교적 고르게 회수되었다. 회수된 설문 중 불성실 응답을 제외한 615부가 실제 분석에 사용되었다. 응답자의 성비는 남성이 316명(51.4%), 여성이 299명(48.6%)으로 연구의 취지에 비교적 부합하는 성별균형이 이루어졌다. 직급은 6급이상 9.6%, 7급 42.8%, 8급 26.2%, 9급이 17.2%⁴⁾로, 7급 이하의 직급이 전체의 86%이상을 차지하였다. 이는 하위직의 공무원의 동기부여에 초점을 맞춘 본 연구의 의도와 부합한다. 학력은 응답자의 약 90% 대졸(전문대 졸업 포함)이상이며, 평균 연령은 약 39세, 평균 근속기간은 12.5년이다.

설문문항은 기존 연구에서 신뢰도와 타당도가 검증된 문항 중에서 본 연구에 적합한 것을 선별하여 구성하였다. 설문문항은 Ryan & Connell(1989), Guay, et al.(2000), Perry(1996)의 척도를 재구성하여 무동기(3문항), 외재적 동기(3문항), 주입적 동기(3문항), 내재적 동기(3문항), 공공서비스 동기(5문항)의 다섯 차원으로 구성하였다. 조직몰입은 동기의 다차원적 구조에 따른 차별적인 영향력을 좀 더 분석적으로 살펴보기 위해 정서적 몰입(3문항), 지속적 몰입(3문항), 규범적 몰입(3문항)의 세 하위차원으로 재구성하였으며, Meyer와 Allen(1991)의 척도를 수정한 Lee, et al.(2001)의 척도를 5점 Likert 척도로 구성하였다.⁵⁾

이렇게 구성된 측정도구의 내적일관성을 파악하기 Cronbach's α 계수를 통한 신뢰도를 측정하였다. 그 결과 동기 중 무동기와 조직몰입 중 정서적 몰입과 지속적 몰입을 제외하고 주입적 동기(문항1), 공공서비스 동기(문항5), 규범적 몰입(문항1) 각각에서 측정도구의 내적일관성을 떨어뜨리는 문항이 제시되었다. 이에 따라 각각의 측정도구의 신뢰도를 저해하는 3개의 문항을 제외함으로써 측정도구의 신뢰도를 확보하는 작업을 수행하였다. 이러한 작업을 통해 무동기(.670), 주입적 동기(.602), 내재적 동기(.830), 공공서비스 동기(.703), 정서적 몰입(.634), 지속적 몰입(.624), 규범적 몰입(.610)에서 Cronbach's α 기준점인 .6 이상으로 일정한 신뢰도가 확보되었다. 외재적 동기의 경우, 신뢰도가 Cronbach's α =.317로 매우 낮게 나타났다. 이처럼 낮은 신뢰도로 인해 변수자체를 제외시킬 것인지의 선택이 요구되었다. 이에 본 연구자는 외재적 동기는 그 동안 동기 관

4) 전체 사례 중 직급분포분석에는 총 589명의 사례가 사용되었으며, 직급문항에 대한 결측치로 26개의 사례가 제외되었다.

5) 본 연구에서 사용한 설문문항은 <부록>을 참고.

런 연구에서 매우 중요한 변수로 다뤄져 왔기 때문에 신뢰도가 낮더라도 무조건 제거하는 것은 적절치 않은 것으로 판단하였다. 이러한 판단에 따라 외재적 동기 변수 중 대표적인 단일문항을 사용하는 방식으로 논의를 진행하였다. 신뢰도가 검증된 측정도구나 하더라도 조사도구, 조사 환경 등에 따라 신뢰도가 달라질 수 있기 때문에(우수명, 2004), 측정도구를 구성하는데 있어서 보다 엄정한 노력이 요구된다.

IV. 조사결과의 분석 및 논의

1. 동기 및 조직몰입의 성별차이

1) 동기의 차원별 성차(性差)

동기의 다차원적 구조가 성별에 따라 다른가를 알아보기 위해 남녀를 구분하여 차이분석을 실시하였다. <표1>에서 보는 바와 같이, 무동기, 외재적 동기, 주입적 동기, 내재적 동기에서는 성별에 따른 유의미한 차이가 발견되지 않았다. 그러나 공공서비스 동기는 남성이 여성에 비해 높게 나타났으며, 그 차이는 통계적으로 지지되었다. 이로써 공공서비스 동기를 제외하고는 동기의 각 차원별 성별차이는 존재하지 않는 것으로 나타나 <가설1>은 부분적으로 지지되었다.

<표1> 성별에 따른 동기의 하위차원 간 차이

	성별	N	평균	표준편차	t
무동기	남성	316	2.586	.6313	.470
	여성	299	2.561	.6979	
외재적 동기	남성	316	3.584	.6030	-1.264
	여성	299	3.647	.6176	
주입적 동기	남성	315	2.789	.8384	-.858
	여성	299	2.848	.8638	
내재적 동기	남성	316	3.008	.7058	.859
	여성	299	2.959	.7127	
공공 서비스 동기	남성	316	3.418	.5794	7.923***
	여성	299	3.065	.5254	

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

그렇다면 우리나라 지방자치단체의 소속공무원을 대상으로 한 본 연구에서 공공서비스 동기가 남성에게 보다 높게 나타난 결과를 어떻게 해석할 수 있을

까? 공공조직의 문화적 특성과 그에 따른 남녀경험의 차이 그리고 직급의 차이로 해석될 수 있다. 구체적으로, 공공서비스동기가 ‘공공기관이나 조직에서 우선적으로 혹은 고유하게 나타나는 동기에 부응하려는 개인의 경향’이라는 점에 비추어볼 때, 이는 공공조직의 구성원이 공유하는 가치이자 문화와 밀접한 관련을 갖는다. 특히, Perry(2000)에 따르면, 공공 서비스 동기의 기초가 되는 친-사회적 행동과 가치는 관련된 기관이나 기제에 대한 노출을 통해 발전된다. 즉 공공서비스동기는 공공서비스 상황에 노출되고 그와 관련한 긍정적인 경험을 통해 강화될 수 있기 때문에 조직의 관리자는 그러한 상황을 조성하는 것이 필요하다(Mann, 2006). 이는 “공공 서비스 동기의 맥락-구속적 속성(the context-dependent nature of PSM)”에 대한 논의를 통해서도 확인된다(Taylor, 2008:68). 이렇게 본다면 공직사회에서 최근 여성 공무원이 늘어나고 있지만 여전히 남성 편향적인 구조와 관행을 부인할 수 없고(박통희 외, 2004), 여성공무원들은 공직에서 남성공무원들에 비해 어려운 상황에 있다고 할 수 있다. 이는 공공서비스 동기의 내면화 및 강화를 도와 줄 긍정적인 경험이 남성공무원들에 비해 부족할 수 있는 가능성으로 이어진다(박천오 외, 2001; Davis, et al., 2006).

이와 함께, 여성과 남성의 직급차이도 일정 부분 작용했을 가능성이 있다. 공직에서 여성의 평균 직급은 남성의 그것에 비해 낮다. 본 연구의 표본 역시 7급 이상의 직급에서 여성의 비중은 남성의 그것에 비해 현저하게 낮게 나타났다.⁶⁾ 이처럼 여성의 직급이 남성보다 낮은 것이 공공서비스 동기의 성별차이에 미치는 영향은 크게 두 가지 측면에서 접근할 수 있다. 먼저, 직급이 높을 경우, 자신이 하고 싶은 것과 자신이 하는 일과의 간극이 적고, 그에 따른 조직만족도는 상대적으로 높다(Jurkiewicz & Massey, 1997; Buelens & Broeck, 2007: 70에서 재인용). 이는 전술한 바와 같이 공공서비스동기의 내면화 및 강화를 도와줄 긍정적인 경험으로 이어질 수 있다는 점에서 의미가 있다. 두 번째는 예외가 없는 것은 아니지만 일반적으로 직급은 근무연한과 비례한다. 근무연한이 높다는 것은 공직자로서 공무에 헌신하고 공공선과 공익에 대한 관심으로 구성된 공공서비스 동기를 강화하는 공직사회화의 경험이 그만큼 많다는 것을 의미하기도 한다(Brewer, 2003; Taylor, 2008). 결과적으로 수직적 편중화로 인해 여성의 대부분은 중하위직에 포진되어 있는 것이 현실이고 이러한 직급의 차이는 여성의 공공서비스 동기가 남성의 그것에 비해 낮게 나타나게 하는 요인 중 하나가 될 수 있다.

이러한 가능성을 실증적으로 규명하기 위해 직급을 기준으로 차이분석

6) 본 연구가 지방자치단체의 공무원을 대상으로 한 관계로 7급을 기준으로 직급을 나눌 경우, 남성표본은 전체의 61.9%가 7급 이상인데 반해(6급 이상은 14.3%), 여성은 41%가 7급 이상으로(6급 이상은 4.6%), 여성이 남성에 비해 평균적으로 낮은 직급을 점하고 있음을 알 수 있다.

(ANOVA) 및 그에 기초한 사후분석(post hoc)을 실시하였다. 그 결과 <표2>에서 보는 바와 같이 공공서비스 동기의 경우, 직급에 따른 차이가 매우 현격하게 나타나고 있다. 이를 기초로 Turkey test를 통한 사후분석을 한 결과 6급 이상의 공무원은 여타의 직급의 공무원에 비해 공공서비스 동기가 현격하게 높고, 그 다음이 7급, 그리고 8,9급은 큰 차이가 없는 것으로 나타났다. 이러한 구조는 직급이 높을수록 PSM이 높다는 것을 확인해준다. 결국, 상대적으로 낮은 직급을 차지하는 여성공무원의 PSM이 남성공무원에 비해 낮게 나타난 것은 직급의 영향력이 일정부분 작용했다는 해석을 실증적으로 뒷받침한다.

<표2> 직급에 따른 다차원적 동기의 차이분석 8)

	직급	Mean	SD	F	Tukey 검증
무동기	6급 이상	2.4768	.69514	1.688	
	7급	2.6147	.65854		
	8급	2.6108	.62803		
	9급	2.4811	.70084		
외재적 동기	6급 이상	4.0508	.62763	3.041*	
	7급	3.9468	.63383		
	8급	3.7938	.70127		
	9급	3.8491	.68720		
주입적 동기	6급 이상	2.7119	.93405	.637	
	7급	2.8631	.82903		
	8급	2.8323	.85868		
	9급	2.7762	.86319		
내재적 동기	6급 이상	3.0508	.63371	.707	
	7급	2.9575	.71188		
	8급	2.9213	.69872		
	9급	3.0189	.74298		
공공서비스 동기	6급 이상	3.5678	.59239	8.265***	6급-7급** 6급-8급*** 6급-9급***
	7급	3.2633	.58613		
	8급	3.1480	.51648		
	9급	3.1918	.59028		

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

- 7) 외재적동기는 ANOVA에서는 차이가 있는 것으로 나타났으나 보다 구체적인 차이구조를 알아보기 위해 Tukey test를 한 결과 집단 간 유의미한 차이 구조가 발견되지 않았다.
- 8) 집단을 구분하는데 있어서 5급과 6급을 통합하여 차이분석을 실시한 것은 본 연구의 표본 중 5급이 5명으로 다른 직급 군과 비교하여 지나치게 적은 규모였기 때문이다. 표본의 차이가 너무 클 경우 결과의 왜곡이 있을 수 있어 5급과 6급을 합하여 ANOVA를 실시하였다.

여기서 한 가지 주목할 것은, 비록 통계적으로 지지되지는 않았지만 외재적 동기와 주입적 동기의 경우, 다른 동기와는 달리 여성이 남성보다 높게 나타났다는 점이다. 즉 여성의 경우, 남성에 비해 내적인 기쁨이나 성취감보다는 외부의 압력이나 비난을 회피하고자 하는 동기가 보다 강할 수 있는 가능성을 보여준다. 동기에 대한 관련 연구는 업무와 관련하여 자기결정력이 낮을 경우, 직무 동기 중 자극의 원천이 내부가 아닌 외부에 있을 가능성이 높다고 제시한다 (Guay, et. al., 2000; 김아영, 1998; 고수일·한주희, 2005). 즉 동기의 내재적 자율, 측면에서, 외재적 동기나 주입적 동기는 상대적으로 낮은 수준의 동기이다 (김아영·오순애, 2001). 통계적으로 유의하지 않다는 점에서 조심스러운 해석이 요구되지만, 이러한 결과는 공직에서 여성이 처한 환경(상대적으로 낮은 지위, 조직에서의 차별적 처우, 일-가정 양립의 어려움 등)과 무관하지 않은 것으로 향후 여성인력관리에 의미하는 바가 크다.

2) 조직몰입의 차원별 성차(性差)

다음은 조직몰입에 있어서 성별차이의 존재 양식을 확인하였다. 먼저, 조직몰입의 차원을 구분하지 않고 전반적인 성별 차이를 분석해 보았다. 그 결과, 전반적인 조직몰입은 남성이 여성보다 높게 나타났으며 이러한 차이는 통계적으로 지지됨으로써 전반적인 의미의 조직몰입이 성별에 따라 차별적으로 나타나는 것이 확인되었다. 이러한 결과는 기존의 논의와 맥을 같이 하는 것으로 <가설 2>는 지지되었다. <가설2>에 기초하여 보다 분석적이고 심층적인 논의를 위해 조직몰입의 세 차원에 따라 성별차이가 어떻게 존재하는가를 알아보았다. 그 결과, 정서적 몰입과 규범적 몰입 모두에서 남성이 여성보다 높게 나타났으며, 그 차이는 통계적으로 지지되었다. 반면 지속적 몰입차원에서는 여성이 남성보다 다소 높은 경향이 있었으나 이러한 차이는 통계적으로 지지되지 않았다. 즉 여성은 자신이 속한 조직에 대해 감정적 친밀감 또는 정서적 애착을 갖거나 조직의 목표와 이해관계의 일체감, 조직에 대한 충성심을 보이는 것은 남성에 비해 낮다. 그러나 조직을 떠났을 때 지불해야 하는 비용의 계산에 기초한 지속적 몰입은 남성과의 차이가 발견되지 않았다.

<표2> 성별에 따른 조직몰입의 차이

	성별	N	평균	표준편차	t
조직몰입	남성	316	3.2738	.43982	3.427*
	여성	299	3.1462	.48351	
정서적 몰입	남성	316	3.5274	.54719	3.530***
	여성	299	3.3662	.58516	
지속적 몰입	남성	316	3.1556	.66889	-.050
	여성	299	3.1583	.68339	
규범적 몰입	남성	315	3.0206	.76470	4.304***
	여성	299	2.7642	.70859	

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

이러한 결과는 다음과 같은 해석을 가능하게 한다. 정서적 몰입은 조직 내에서 일정기간 이상의 지속적인 상호작용을 통해 소속감 또는 성취감을 느끼며 형성되며, 규범적 몰입 역시 조직 구성원이 조직의 목표와 가치를 습득하는 조직 사회화 과정에서 발전된다. 결국 조직몰입의 중요한 요소는 조직과 개인의 일체감의 형성이고 이러한 일체감의 형성은 조직에서의 업무와 경험을 통해 내면화 된다. 따라서 조직에서 긍정적인 경험의 축적을 통해 정서적 또는 감정적인 일체감이 강화되고 조직목표에 대한 내면화 역시 촉진된다. 그러나 여전히 남성중심적 문화와 관행, 구조 속에서 여성이 차지하는 위상은 남성과 다를 수 밖에 없고, 조직에서 여성의 경험은 남성의 그것에 비해 부정적인 경우가 많고 좌절의 경험 역시 남성의 그것보다 높다는 기존 논의의 맥락에서 볼 때 (Gerson, 1985; Schwartz, 1989; Crewson, 1997; Bailyn, 2006; 박통희 외, 2004; 강혜련, 2005; 원숙연, 2006), 이러한 성차는 이해가능하다.

한 가지 관심을 끄는 것은 몰입의 세 차원별 상대적 인식차이를 보면 남녀 모두 정서적 몰입>지속적 몰입>규범적 몰입의 순이라는 점이다. 특히 지속적 몰입이 규범적 몰입보다 높게 나타난 것은 생각해 볼 여지가 있다. 공직을 떠나는 것이 잔류하는 것 보다 비용 면에서 합리적이지 않다는 것을 남녀모두 비슷한 수준에서 인식하고 있음을 보여준다. 여성의 경우, 남성중심적인 관행과 구조 그리고 문화 속에서 고전은 하고 있지만 그럼에도 불구하고 공직을 떠나 다른 곳으로 갈 경우, 그곳 역시 여성에 대해 우호적이지 않을 가능성이 많고, 여성에게 불리하게 구성되어 있는 노동시장으로 인한 대안부재의 현실이 강하게 작용했을 것으로 보인다. 이로 인해 몰입의 다른 차원과 달리 지속적 몰입은 여성이 남성보다 높게 나타나고 있다. 물론 그 차이가 통계적으로 지지되지 않는다는 사실은 조심스럽지만 여성은 공직이 갖는 비교우위 (직업안정성, 일-가정 양립의

상대적 용이성 등)와 대안부재의 현실이 무시할 수 없는 요인이었으리라는 추론은 어렵지 않다. 남성 역시, 정도의 차이는 있지만 공직이 갖는 상대적 우위 특히 직업안정성이 작용했을 가능성이 있다. 이는 “공직=공익을 위한 헌신과 희생”이라는 과거의 공직관의 변화를 남녀모두 그대로 보여주는 결과라고 하겠다.

2. 동기가 조직몰입에 미치는 영향력에 있어서 성별차이

1) 동기와 조직몰입 간 관계에 있어서 성차 1: 조직몰입 전체

동기의 다차원적 구조와 조직몰입은 어떤 관계가 있을까? 그러한 관계구조에 성별의 영향력은 어떠한가? 이러한 물음에 답을 구하기 위해 표본을 남성과 여성으로 나누어 회귀분석을 실시하였다. 먼저 성별구분을 하지 않은 전체표본으로 예비적으로 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 <가설3>에서 제시한 것처럼, 외재적, 주입적, 내재적 동기 및 공공서비스동기는 조직몰입에 모두 긍정적인 영향요인임이 발견되었다. 이에 반해 무동기는 조직몰입에 매우 강한 부정적 영향요인임이 통계적으로 강하게 입증됨으로써 <가설3>은 지지되었다.

<표 3> 다차원적 동기가 조직몰입에 미치는 영향 : 조직몰입전체

변수	조직몰입					
	전체		남성		여성	
	Beta	t	Beta	t	Beta	t
상수		7.172***		5.623***		4.074***
무동기	-.288	-6.801***	-.239	-4.044	-.338	-5.466***
외재적 동기	.087	2.268*	.097	1.787	.089	1.598
주입적 동기	.144	3.734***	.178	3.224*	.145	2.647*
내재적 동기	.154	3.483**	.077	1.217	.221	3.460*
공공서비스 동기	.116	2.743**	.197	3.438*	.038	.662
연령	.018	-1.436	-.041	-.482	.098	.256
직급	-.087	-.431	-.164	-1.949	.014	.871
학력	-.016	-1.961	.072	1.327	-.099	-1.847
성별 ^a	-.082	-2.085*	-		-	
R Square	.245		.239		.263	
Adjusted R Square	.233		.218		.241	

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

a) 성별: 남성=0, 여성=1

한편, 조직몰입에 대한 성별의 영향력이 유의미하게 나타난 결과에 기초하여 표본을 남녀로 나누어 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 <표3>에서 보는 바와 같이 여성과 남성 표본에 있어서 동기와 조직몰입의 관계 구조는 다소 상이한 양상을 보이고 있다. 남성은 무동기(-)>공공서비스(+)>주입적 동기(+)의 순으로 조직몰입에 영향을 미치는데 반해 여성은 무동기(-)>내재적(+)>주입적 동기(+)의 순으로 나타났다. 먼저 조직몰입 전체에 대한 동기의 차별적 영향력이 의미하는 바는 무엇일까? 첫째, 남녀모두 외재적 동기의 영향력이 발견되지 않은 점은, 공공조직의 특징이 반영된 것으로 보인다. 즉 공직은 직무특성상 성과를 객관적으로 측정하기 어렵고, 그에 따라 각 기관이 독자적인 외재적 보상을 제공하는 데에는 한계가 있다(Burgess & Ratto, 2003; 김상묵·김영중, 2005). 이러한 상황을 인지하고 있는 공무원의 경우, 외재적 보상의 차이에 대한 기대가 적고, 외재적 보상의 정도에 따라 조직몰입이 달라질 개연성이 상대적으로 낮을 것이다.

논의의 여지가 있는 결과는 무동기의 영향력이 남녀 모두 가장 큰 그리고 부정적인 영향요인이라는 점이다. 무동기는 행동하려는 의지가 결핍된 상태로, 내재적으로 또는 외재적으로 의도되지 않은 행위를 하는 경향을 보인다(Deci & Ryan, 1985). 무동기 상태에 있는 조직 구성원은 자신의 행위를 통해 원하는 결과를 얻는 것을 포기하여 상황에 대한 통제력이 없고, 이것이 반복되면서 무기력해진다. 이는 학습된 무기력(Seeligman, 1974) 조직몰입에 치명적이다. 일반적으로 동기에 관한 연구의 대부분은 어떤 행동을 한다는 것은 그 행동을 하는 특성의 동기가 있다고 보아왔다. 그러나 이처럼 무동기의 부정적인 영향력이 남녀모두 강하게 작용하고 있다는 것은 공직에서 공무원들이 아무런 동기 없이 관성적으로, 그리고 무기력감 속에서 업무를 수행하고 있을 가능성을 보여주는 것으로 조직관리의 측면에서 도전적인 쟁점일 수밖에 없다. 사실, 여성이 갖는 무동기의 원인은 상당부분 남성중심적인 조직문화와 관행 속에서 경험하는 좌절과 무기력감으로 설명될 수 있을 것이다. 또한, 여성이 주로 하위직에 집중포진되면서 하위직급의 점유자가 느끼는 무기력감에서 기인한다고 볼 수 있다. 그렇다면 남성의 무동기는 어떻게 설명될 수 있을까? 이는 공직의 권위주의적 문화와 무관하지 않을 것으로 보인다. 변화의 와중에 있기는 하나, 우리의 공직문화는 여전히 계서제적이고 권위주의적 성향을 탈피했다고 보기는 어렵다. 더욱이 본 연구의 대상이 구청의 하위직 공무원이기 때문에 남성들 역시 의사결정의 주변부에 있을 가능성이 높다. 결국, 남녀가 그 원인은 다를 수 있지만 무동기가 조직몰입에 상당히 부정적인 요소라는 점은 공통적이고 이를 어떻게 해소할 수 있을까가 고민의 대상임에는 분명하다.

또한 남성은 공공 서비스 동기가 조직몰입에 유의한 영향을 미친 반면, 여성은 남성과는 달리 내재적 동기가 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나

타났다. 이러한 결과는 남성의 경우 국민에 대한 봉사와 공익 추구라는 특정 가치를 반영한 동기가 유발될 때 조직에 더 몰입하게 되고, 여성의 경우 자신의 만족과 즐거움을 높이는 동기가 촉진될 때 조직에 더 몰입하는 것으로 해석할 수 있다. 그러나 이러한 결과가 여성이 공직을 수행함으로써 얻는 보람보다 개인적인 만족을 얻기 위한 내재적 동기에만 더 자극을 받아 조직에 몰입한다고 단정하는 것은 아니다. 향후 이에 대한 보다 면밀한 논의가 축적되어야 하지만, 한 가지 공공서비스 동기가 남성적 관점에서 규정되었을 가능성을 완전히 배제할 수 없다는 점(Davis, et. al., 2006), 여성의 직위가 상대적으로 낮고, 공직에서의 경험도 많지 않아 공직서비스동기의 내면화 정도가 남성보다 낮을 가능성의 측면에서 설명될 수 있을 것이다.

이상의 결과는, 동기의 다양한 차원에 조직몰입에 영향을 미치는 과정에 성별에 따른 차별성이 존재한다는 것을 보여주는 것으로 <가설4>를 강하게 지지하는 것이다

2) 동기와 조직몰입 간 관계에 있어서 성차: 조직몰입 하위차원별

동기의 각 차원이 조직몰입 전체에 작용하는 과정에서 성별의 영향력을 확인하고 <가설4>의 분석적인 검증을 위하여 조직몰입의 정서적, 지속적, 규범적 차원 별로 각각 회귀분석을 실시하였다. <표4>에서 보는 바와 같이 조직몰입의 하위차원에 따라 동기의 영향력이 남녀에 따라 다르게 나타남으로써 <가설4>가 지지되었다. 조직몰입의 하위차원별 결과가 갖는 의미를 보다 구체적으로 논의하면 다음과 같다.

<표4> 다차원적 동기가 조직몰입에 미치는 영향: 조직몰입 하위차원별

Model	정서적 몰입				지속적 몰입				규범적 몰입			
	남성		여성		남성		여성		남성		여성	
	Beta	t	Beta	t	Beta	t	Beta	t	Beta	t	Beta	t
무동기	-.347	-6.504***	-.368	-6.770***	.038	.582	-.131	-1.907	-.091	-1.501	-.197	-3.017**
외재적 동기	.132	2.709*	.125	2.542*	.096	1.614	.122	1.966	-.024	-.425	-.020	-.345
주입적 동기	.062	1.239	.020	.412	.208	3.415*	.178	2.920**	.109	1.916	.146	2.528*
내재적 동기	.113	1.989*	.268	4.770***	-.079	-1.140	.010	.144	.123	1.892	.241	3.569***
공공 서비스 동기	.248	4.775***	.221	4.416***	-.053	-.834	-.148	-2.346*	.287	4.851***	.041	.680
연령	.088	1.140	0.31	.409	-.064	-.681	.064	.670	-.001	-.007	.168	1.852
직급	-.081	-1.060	-.027	-.357	-.117	-1.259	-.008	-.082	-.077	-.880	.128	1.425
학력	.086	1.747	-.024	-.515	-.046	-.770	-.104	-1.741	.077	1.362	-.065	-1.147
R ²	.378		.430		.077		.088		.188		.176	
Adjust. R ²	.360		.413		.052		.061		.165		.152	

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

(1) 정서적 몰입

정서적 몰입에 대하여 남성은 무동기(-)> 공공서비스(+)> 외재적(+)> 내재적 동기(+) 순으로, 여성에서는 무동기(-)> 내재적(+)> 공공서비스(+)>외재적 동기(+) 순으로 차별적 영향력을 나타냈다. 즉 남성은 공공서비스 동기가 내재적 동기보다 우선적인데 반해 여성은 공공서비스 동기보다 내재적 동기가 조직몰입에 미치는 영향이 더 큰 것으로 나타났다. 이는 전술한 바와 같이 공공서비스 동기에 대한 내면화의 정도가 여성이 다소 낮을 가능성과 그에 따라 공공서비스 동기가 조직몰입에 미치는 영향력이 남성보다 적기 때문으로 보인다. 주목할 만한 결과는 여성은 남성과 달리 나이가 많을수록 정서적 몰입이 떨어진다는 점이다. 연령이 높아질수록 결혼, 출산, 육아로 인해 일-가정의 양립이 어려워, 업무수행에 있어서도 조직 및 조직 구성원들과 갈등을 겪고, 조직에서 소외될 가능성이 높다는 점에서(홍미영, 2004) 설명 가능하다.

(2) 지속적 몰입

남성의 경우, 지속적 몰입에 영향을 미치는 변수는 주입적 동기 하나뿐인 반면 여성은 주입적 동기 외에 공공서비스 동기가 지속적 몰입에 부정적으로 작용하였다. 남녀모두에게서 주입적 동기가 지속적 몰입에 정적인 (+)영향을 미친 것은 양자의 정도를 결정하는 자극의 원천이 유사하다는 데에서 비롯된다. 전술한 바와 같이 동기의 자기결정이론에 따르면 주입적 동기는 통제의 소재가 외부에 존재한다. 이에 따라 외재적 동기의 한 형태인 주입적 동기가 높은 사람은 외적 요구를 충족시키거나 외적인 보상을 얻기 위해 행위를 한다. 이와 유사하게, 지속적 몰입이 높은 사람은 조직을 떠날 때 발생하는 비용이나 조직에 잔류했을 때 기대되는 보상 및 이득을 고려해서 조직에 남아있을지 여부를 결정한다. 따라서 외부의 통제력에 의해 동기가 부여되는 경우, 지속적 몰입도 역시 높게 나타나는 것이 일반적이다(김상목, 2003). 상대적으로 자기 결정감이 낮고 외적 통제력이 높은 주입적 동기가 지속적 몰입에 큰 영향을 미치는 변수라는 것도 이러한 맥락에서 이해될 수 있다.

한편, 남성과 달리 여성에게 공공서비스 동기는 지속적 몰입에 부정적(-) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공공서비스 동기는 자신의 이익보다는 국가와 국민을 위한 봉사 및 의미 있는 업무에 가치를 두기 때문에, 상대적으로 금전적 보상 등의 외적 보상을 덜 강조하는 경향이 있다(Houston, 2005). 여기서 타인의 이익을 위해 봉사한다는 것은 개인적 이익을 희생할 수 있음을 전제로 하며, 사적 이익을 증대시키는 것보다 더 큰 사회적 가치인 공익의 증진에 도움이 되는 것을 더 높게 평가한다(Rainey, 1997). 따라서 공공서비스 동기가 높을수록 개인의 경제적·사회적 이익을 위해 몰입하는 경향은 낮게 나타난다. 그런데 전술한

바와 같이, 하위직의 여성공무원의 경우, 공직에 대한 헌신이나 공익몰입을 내면화할 기회가 적은데도 불구하고, 공공서비스 동기를 많이 가지게 될 경우, 이는 공직자로서의 내생적인 욕구가 높다는 것을 의미한다. 즉 공직진입 이후의 사회화나 경험을 통해서만이 아니라 공무원으로서 내적인 동기가 높은 여성은 공직자체에 대한 몰입이 높기 때문에, 공직을 떠나고 싶지만 단순히 대안이 없어서 또는 이직의 비용을 생각해서 마지못해 남아있게 되는 상황은 상대적으로 적어지게 될 것이다.

(3) 규범적 몰입

남성의 경우, 공공서비스(+)>내재적(+)>주입적 동기(+)¹의 순으로 규범적 몰입에 영향을 미치는데 반해, 여성은 내재적(+)>무동기(-)>주입적 동기(+)²의 순으로 나타났다. 남성의 경우 공공서비스 동기가 규범적 몰입에 가장 큰 요인인데 반해 여성에게는 그 영향이 발견되지 않고 내재적 동기가 가장 큰 영향요인이라는 점은 논의의 여지가 있다. 첫째는 여성에게 있어서 공공서비스 동기에 대한 명확한 인식이 결여되었을 가능성이 있다. 본 연구의 전체를 통해 지속적으로 논의되었던 것처럼 공공서비스 동기가 여성에게 내면화될 수 있는 기회가 적을 수 있다는 점에서 그렇다. 두 번째는 여성에게 있어서 내재적 동기와 공공서비스 동기가 혼재되어 인식될 가능성이 있다. 즉 양자 간의 구분이 명확하지 않음으로써 상호침윤상태에 있을 수도 있다. 물론 이와 관련해 향후 보다 실증적이고 심층적인 연구가 뒤따라야 할 부분이다. 여기에 더하여 공공서비스 동기의 규범적 차원인 공익몰입은 사회적 책임이나 기준을 충족시키고자 하는 개인의 기대를 기반으로 하며, 그러한 의무에 대한 자부심을 포함한다(Perry & Wise, 1990; Perry, 1996). 그러나 공공조직이 남성 편향적 문화를 가지고 있다면 공공조직에 대한 여성의 경험부족이 문제가 되고 여성의 공익몰입에 대한 사회적 기대가 남성에 비해 낮다는 점도 하나의 설명요인이 될 수 있다(Davis, et al., 2006). 여성은 남성과 달리 무동기가 규범적 몰입에 부정적으로 그리고 강하게 작용한다는 점은 여성에게 있어서 행동에 대한 의미를 부여하지 않고 관성적인 행동의 영향력이 그만큼 크다는 것의 반증이다. 이는 조직에서 남성과 다른 여성의 경험에서 발생하는 차별적 영향력이라고 볼 수 있고 향후 이에 대한 보다 심층적 논의의 필요성이 제기된다. 자신이 속한 조직에 충성해야 한다는 내재화된 믿음이 강할수록, 조직으로부터 가치 있는 혜택을 수령한다고 느낄수록 규범적 몰입이 강하게 나타난다는 선행연구를 상기하게 한다(고종욱·장인봉, 2004).

V. 결 론

1. 연구의 함의

본 연구는 공직에서 여성의 수적인 증가만이 아니라 질적인 측면에서 경쟁력 있는 인적자원으로 활용하기 위해서는 동기부여에 초점을 두어야 한다는 문제 의식에서 출발하였다. 특히, 수직적 편중화로 인해 여성이 집중 포진되어 있는 하위직을 중심으로 논의를 진행하였다. 이와 함께, 지속적인 개선과정에 있으나, 여전히 여성에게 불리한 조직에서 상이한 경험을 하고 있는 남성과의 비교 속에서 여성공무원의 동기의 수준이나 조직몰입에 작용하는 경로가 명확해 질 수 있다는 전제에서 성별 차이에 무게중심을 두었다. 연구결과는 다음과 같은 몇 가지 함의를 제공한다. 첫째, 동기와 관련한 연구에서 자주 거론되지 않았던 무동기가 조직몰입에 영향을 미칠 가능성을 발견하였다. 특히, 무동기는 남녀 모두에게 조직몰입에 부정적이지만, 조직몰입을 세분하여 논의 할 경우, 그 상대적인 영향력은 여성에게 보다 강하게 나타났다. 무동기가 높을수록 조직몰입이 떨어지고 이직의도가 높아지기 때문에 무동기를 가진 구성원이 조직을 떠날 가능성도 높다. 문제는 여성의 경우, 노동시장의 불리한 상황과 공직이 갖는 나름의 매력으로 인해, 무동기 상태에서 공직에 그대로 남아있을 가능성 또한 높다. 무동기가 높은 구성원이 조직을 떠나지 않고 남아 있는 것은 오히려 떠나는 것보다 더 심각한 문제이다. 이런 상황에서, 여성의 동기부여에 관심을 갖지 않고 그대로 방치할 경우, 조직몰입은 계속 떨어지면서도 그대로 조직에 잔류함으로써 조직효과성을 심각하게 저해할 가능성을 배제 할 수 없다. 따라서 무동기에 대한 인식과 함께 자신의 업무에 대해 의미를 부여하고 능동적으로 직무에 임할 수 있는 여건 마련이 시급하다. 이를 위해 먼저, 양성 평등적 조직문화와 분위기를 적극적으로 조성하려는 노력이 필요하고 멘토링 등을 비롯한 일종의 코칭프로그램을 활성화하는 노력도 병행되어야 한다(원숙연, 2006). 이와 함께 무동기를 강화하는 것 중에 일-가정 갈등도 빼놓을 수 없다. 가정과 조직으로부터의 갈등하는 기대 속에서 여성은 그 중 하나를 선택할 것을 강요하는 압력 속에서 고전하면서 직무의 의미를 상실할 수도 있다. 따라서 일-가정은 분리될 수 없는, 선택이 아닌 양립의 관계여야 한다는 인식을 공유할 수 있는 노력이 필요하다(Zedeck & Mosier, 1990; Grzywacz, 2002; 원숙연, 2005a). 이는 출산휴가와 같은 제도적인 장치만을 의미하지는 않는다. 일-가정 양립에 대한 심리적이고 비제도적인 사회적 지원이 함께 있어야 하며, 그 중에서도 일-가정 양립에 긍정적인 조직의 분위기와 상사의 지원이 절실하다(박지원·원숙연, 2007).

둘째, 여성의 공공서비스 동기가 조직몰입에 미치는 영향력이 남성보다 약할 가능성이 있다. 사실, 이 문제에 대한 접근은 신중하게 이루어져야 할 필요가 있다.

액면 그대로 볼 때, 공공서비스 동기가 낮다는 것은 여성이 남성에 비해 공무원 으로서의 사명감이나 봉사동기가 낮다는 해석으로 이어질 수도 있다. 또한, 공공서비스 동기의 소유 여부가 조직몰입에 상대적으로 미약한 영향력을 미친다는 것 역시, 공직자에게 특정하게 요구되는 동기가 강하지 않다는 것으로도 해석될 수도 있다. 그러나 이러한 결과를 여성개인에게 귀인하는 것이 과연 적절한 것인가는 논의의 여지가 있다. 구조적인 문제는 없을까? 첫째, 여성의 경우, 공공서비스 동기를 내면화할 기회가 상대적으로 적었을 수 있다. 평균적으로 여성의 직급이 남성의 직급보다 낮고, 직급은 근속기간과 일정한 상관관계를 갖는다. 공공서비스 동기는 주로 공직자로서 입직해서 일정기간 동안의 사회화와 직무경험을 통해 내면화되는 것이기 때문에 그런 기회에 여성이 덜 노출되었을 개연성도 배제할 수 없다. 두 번째는 여성이 공공서비스동기에 대한 이해가 결여되어 있을 가능성이다. 공공서비스 동기가 강조하는 공공선, 사회적 공헌, 공익몰입 등은 다소 거시적이고 남성적인 가치들로서 여성이 생각하는 공공서비스 가치(예: 보살핌, 희생)와 일정한 거리를 갖는다. 이러한 인식의 거리는 개념적 혼란으로 이어지고 이것이 낮은 영향력에 작용했을 가능성도 배제할 수 없다. 이에 대한 보다 면밀한 분석이 이어져야 할 것이고 그에 기초해 남성적 가치는 물론 여성적 가치를 포함하는 공공서비스 동기의 개념적 대안에 대한 고민의 필요성도 함께 제기된다.

2. 연구의 한계 및 향후연구과제

사실, 본 연구는 출발부터 시론적인 한계를 내포하고 있었다. 동기와 조직몰입 각각에 대한 연구는 축적된 편이나 동기의 다차원성과 조직몰입의 하위차원별 관계를 연결한 연구는 거의 없는 것이 현실이기 때문에 탐색적인 측면이 강하다. 특히, 내재적/외재적 동기의 이분법을 넘어서 무동기, 주입적, 그리고 공공서비스 동기에 이르는 다차원적 구성과 그 각각이 조직몰입의 차원별로 미치는 영향을 보고자 했다는 점에서 더욱 그렇다. 그러한 내생적 한계에도 불구하고 연구를 진행하고자 했던 것은 연역적 접근이 어렵다면 다소 탐색적이거나 귀납적인 접근 역시 의미 있는 것은 아닌가라는 조심스러운 믿음에 기인한다. 물론 이 부분이 본 연구의 중요한 한계임에는 틀림없다. 하지만 기존논의가 충분하지 않았다면 본 연구에서 관찰되는 결과의 의미를 충실하게 “해석”하고 “잠정적인 결론”(tentative conclusion)에 이르는 방식도 또 하나의 선택일 수 있다고 보았기 때문이다. 바로 그런 점에서 본 연구는 동기와 조직몰입의 관계에 성별의 작용 경로를 “확인”했다기보다는 ‘탐색’했다고 보는 것이 타당하다. 이처럼 시론적이고 탐색적인 한계와 그에 따른 오류와 논리적 비약의 존재를 부인하지 않는다. 향후, 지속적인 연구를 통해 이러한 문제는 교정되어 나갈 수 있을 것으로 기대

한다. 특히, 동기의 다차원적 구조 및 조직몰입과의 관계와 그 과정에서의 성차의 영향력에 대한 연구가 일정부분 축적된다면 이를 바탕으로 한 보다 정치하고 엄정한 후속연구가 이루어져야 할 것이다. 예를 들어 동기를 구성하는 각각의 차원을 종속변수로 하여 성차를 발생시키는 영향요인(예: 남성중심적 관행 및 문화, 일-가정양립에 대한 여성과 남성이 느끼는 기대의 차별성, 여성의 능력에 대한 고정관념적 편견...등)을 보다 분석적으로 밝히는 연구가 한 예가 될 수 있다. 이러한 연구를 통해, 그간 통념적으로 당연시해 왔던, 그래서 동기의 성차가 발생하는 최종적 책임이 여성 개인(또는 집합적 의미의 여성들)에게 있는 것으로 보는 편견적 귀인을 완화시킬 수 있는 기회를 제공할 수 있을 것이다. 본 연구가 여러 가지 한계에도 불구하고, 이러한 분석적이고 엄정한 논의를 위한 기반연구로서 평가되길 바란다.

이와 함께, 본 연구에서 사용한 측정도구의 신뢰도도 한계로 지적된다. 일반적으로 수용 가능한 신뢰도 수준을 충족하였지만 외재적 동기는 측정도구의 내적일관성이 이 기준에 미달하여 문항 하나만을 분석에 사용하였다. 특히, 외국에서 개발된 문항의 경우, 문맥이나 낱어의 차이로 인해 발생할 수 있는 의미의 차이를 최소화하기 위해 연구자 나름의 노력을 하였음에도 불구하고 외재적 동기의 경우, 만족스러운 결과를 얻지 못하였다. 이는 향후 설문조사 연구에서 구성개념의 측정과 관련해 면밀한 고려의 필요성을 제기하는 것이고 본 연구 결과에 대한 해석에 주의를 필요로 하는 부분이기도 하다.

참고문헌

- 강혜련. (2005). 「여성과 조직리더십」. 학지사.
- 고수일·한주희. (2005). 직무동기의 다차원적 구조. 「경영학연구」. 34(5): 1339-1363.
- 고종욱·장인봉. (2004). 조직에 대한 정감적, 지속적 및 규범적 몰입의 결정요인들에 대한 비교연구. 「한국행정학보」. 38(5): 327-350.
- 김상묵. (2003). 공공서비스동기와 내적 보상의 중요성에 대한 탐색적 연구. 「한국행정논집」. 15(4): 771-790.
- 김상묵. (2005). 공직 선택동기와 공무원의 행태. 「한국행정연구」. 14(2): 297-325.
- 김상묵·김영중. (2005). 정부조직의 직무특성에 관한 연구. 「한국행정학보」. 39(2): 63-86.
- 김아영. (1998). 동기이론의 교육현장 적용연구와 과제: 자기효능감 이론을 중심으로. 「교육심리연구」. 12(1): 105-128.
- 김아영·오순애. (2001). 자기결정성 정도에 따른 동기 유형의 분류. 「교육심리연구」.

- 15(4): 97-119.
- 박순애(2006). 공무원의 직무동기와 조직행태: 직무몰입과 탈진에 미치는 영향요인을 중심으로. 『한국행정연구』, 15(1): 203-236.
- 박지원·원숙연. (2007). 조직 내 사회적 지원이 일-가정갈등 및 직무만족에 미치는 영향. 한국정책학회 동계학술대회 발표논문집.
- 박천오·강제상·권경득·김상목. (2001). 한국 여성공무원의 잠재적 생산성에 관한 실증적 연구: 공무원의 인식을 중심으로. 『한국정책학회보』, 10(3): 199-225.
- 박천오·김상목·강제상. (2000). 한국 공무원의 성별 직무관련태도 차이에 관한 실증적 조사연구: 지방공무원을 중심으로. 『한국행정학보』, 34(2): 269-287.
- 박통희 외(2004). 「편견의 문화와 여성리더십」. 대영문화사.
- 우수명(2005). 「마우스로 잡는 SPSS 12.0」. 인간과 복지.
- 이근주. (2005a). PSM과 공무원의 업무 성과. 『한국사회와 행정연구』, 16(1): 81-104.
- _____. (2005b). 공사부문 종사자간 동기요인의 차이 분석: PSM을 활용하여. 『한국행정연구』, 14(2): 71-99.
- 허만용. (2001). 조직유형과 직위에 따른 이직의도와 조직몰입의 관계: 메타분석적 연구. 『한국행정학보』, 35(3):181-196.
- 홍미영. (2004). 여성공무원에 대한 '유리천장' 현상에 관한 연구: 성별 차이비교를 통한 시론적 분석. 『한국사회와 행정연구』, 15(3): 329-363.
- Acker, J & Van Houton, D. (1974). Differential Recruitment and Control : The Sex Structuring of Organizations. *ASQ*, 19(2): 152-163.
- Allen, N. & Meyer, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1-18.
- Alonso, P. & Lewis, G. (2001). Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from Federal Sector. *American Review of Public Administration*, 31(4): 363-380.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1): 1-14.
- Bailyn, L. (2006). *Breaking the Mold: Women, Men, and Time in the New Corporate World*. New York: Free Press.
- Baker, S. (2004). Intrinsic, Extrinsic, and Amotivational Orientations: Their Role in University Adjustment, Stress, Well-being, and Subsequent Academic Performance. *Current Psychology*, 23(3): 189-202.

- Barbuto J. E., Fritz S. M., & Plummer B. A. (2003). Sex Differences among Five Sources of Motivation in the Motivation Sources Inventory: Preliminary Findings. *Psychological Reports*, 93(1): 47-48.
- Berz, N. & Fitzgerald, D. (1987). *Career Psychology of Women*. Academic Press, London.
- Bollen, K and Grandjean, B. (1981). The Dimension(s) of Democracy: Further Issues in the Measurement and Effects of Political Democracy. *American Sociological Review*, 46: 651-659.
- Brewer, G. (2003). Building Social Capital: Civic Attitudes and Behavior of Public Servants. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13: 5-26.
- Brewer, G. A. & Selden, S. C. (2000). Why Elephant Gallop Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 685-711.
- Buelens, M. & Broeck, H. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *PAR*, 67(1): 65-74.
- Crewson, P. E. (1997). Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 7(4): 499-518.
- Davis, L., Marlowe J., & Pandey, S. (2006). Gender Dimensions of Public Service Motivation. *PAR*, 66(6): 873-887.
- DeCharms, R. (1983). *Personal Causation: The internal affective determinants of Behavior*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Deci, E. & Ryan, R. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum Press: New York.
- Fitzgerald, D. & O’Crites, J. (1980). Towards a Career Psychology of Women: What Do We Know? What Do We Need to Know?. *Journal of Counseling Psychology*, 27(1):44-62.
- Gagné, M. & Deci, E. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 331-362.
- Gerson, K. (1985). *Hard Choices: How Women Decide about Work, Career, and Motherhood*. Berkeley: University of California Press.
- Gilbert, G. & Walker, D. (2001), “Motivation of Australian White-Collar Construction Employees: A Gender Issue?”, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 8(1): 59-66.

- Grzywacz, J. G., Almeida, D. M., & McDonald, D. A. (2002). Work-Family Spillover and Daily Reports of Work and Family Stress in the Adult Labor Force. *Family Relations*, 51(1): 28-36.
- Guay, F., Vallerand, R., & Blanchard, C. (2000). On the Assessment of Situational Intrinsic and Extrinsic Motivation: the Situational Motivation Scale(SIMS). *Motivation and Emotion*, 24(3): 175-213.
- Houston, D. J. (2000). Public-Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 713-727.
- Houston, D. J. (2005). "Walking the Walk" of Public Service Motivation: Public Employees and Charitable Gifts of Time, Blood, and Money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1): 67-86.
- Jurkiewicz, C. L., Massey, T. K., & Brown, R. G. (1998). Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study. *Public Productivity & Management Review*, 21(3): 230-250.
- Kowal, J. & Fortier, M. (1999). Motivational Determinants of Flow: Contributions from Self-Determination Theory. *Journal of Social Psychology*, 139(3): 355-368.
- Larkin, K. M. (1990). Does Gender Affect Internal Auditors' Performance?. *The Women CPA*, 52(2): 20-24.
- Law, K. and Chi-Sum Wong. (1999). Miltidimensional Constructs in Structural Equation Analysis: An Illustration Using the Job Perception and Job Satisfaction Constructs. *Journal of Management*, 25(2): 143-160.
- Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P., & Rhee, K. (2001). The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4): 596-614.
- Malhotra, Y., Galletta, D., & Kirsch, L. (2008). How Endogenous Motivation Influence User Intentions: Beyond the Dichotomy of Extrinsic and Intrinsic User Motivation, *Journal of Management Information Systems*, 25(1): 267-299.
- Mann, G. (2006), A Motive to Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector. *Public Personnel Management*, 35(1):33 -47.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.

- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4):538-551.
- Naff, K. C. & Crum, J. (1999). Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference?. *Review of Public Personnel Administration*, 19(4):5-16.
- Pelletier, L. G., Kim M. T., & Haddad N. K. (1997). Client Motivation for Therapy Scale: A Measure of Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, and Amotivation for Therapy. *Journal of Personality Assessment*, 68(2): 414-435.
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 6(1): 5-19.
- Perry, J. L. (2000). Bringing Society In: Towards a Theory of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2):471-488.
- Perry, J. L & Wise, R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3): 367-373.
- Ragins, B. R. and Sundstrom, E. (1990), Gender and Perceived Power in Manager-Subordinate Relations. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 273-287.
- Rainey, H. G. (1997). *Understanding and Managing Public Organizations*. Second ed, Sanfransico.
- Rusillo, María Teresa Cerezo & Arias, Pedro Félix Casanova. (2004). Gender Differences in Academic Motivation of Secondary School Students. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 2(1):97-112.
- Ryan, R. M. & Connell, J. P. (1989). Perceived Locus of Causality and Internalization: Examining Reasons for Acting in Two Domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57: 749-761.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25: 54-69.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychological Association*, 55(1): 68-78.

- Schwartz, F. N. (1989). Management Women and the New Facts of Life. *Harvard Business Review*. 67(1): 65-76.
- Steers, R. M. & Porter, L. W. (1991). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Szilagyi, A. D. & Wallace, M. J. (1983). *Organisational Behaviour and Performance*. Scott Foresman.
- Taylor, J. (2008), Organizational Influence, Public Service Motivation and Work Outcomes: An Australian Study. *International Public Management Journal*. 11(1): 67-88.
- Waddel, F. (1983). Factors Affecting Choice, Satisfaction and Success in the Female Self-Employed. *Journal of Vocational Behavior*. 23:294-304.
- White, B., Cox, C. & Cooper, C. (1992), *Women's Career Development: A Study of High Flyers*. Blackwell, Oxford.
- Wilson, F. (1995), *Organizational Behavior and Gender*, NY: McGraw-Hill.
- Witthmer, D. (1991). Serving the People or Serving for Pay: Reward Preference among Government, Hybrid Sector, and Business Managers. *Public Productivity and Management Review*. 14(4): 369-383.
- Zedeck, S. & Mosier, K. L. (1990). Work in the Family and Employing Organization. *American Psychologist*. 45(2): 240-251.
- Zeffane, R. (1994). Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees. *Human Relations*. 47(8): 977-1010.

〈부록〉 설문문항

변수명		설문 문항
동기	무동기	무1: 이 일을 하는데 장점이 있겠지만 난 잘 모르겠다. 무2: 나는 이 일이 나에게 무슨 도움이 되는지 모르겠다. 무3: 나는 이 일을 하고 있지만 이 일을 계속 하는 것이 좋은지는 확신이 안 선다.
	외재적 동기	외재1: 내가 이 일을 하는 이유는 나에게 주어진 업무이기 때문이다.* 외재2: 내가 이 일을 하는 이유는 다른 선택의 여지가 없기 때문이다. 외재3: 내가 이 일을 하는 이유는 내가 해야 한다고 느끼기 때문이다*.
	주입적 동기	주입1: 내가 이 일을 하는 이유는 유능하다고 평가받고 싶기 때문이다. 주입2: 내가 이 일을 하는 이유는 일을 잘 못하면 기분이 나쁘기 때문이다. 주입3: 내가 이 일을 하는 이유는 일을 잘 못하면 죄책감이 들기 때문이다.
	내재적 동기	내재1: 내가 이 일을 하는 이유는 일이 흥미롭기 때문이다. 내재2: 내가 이 일을 하는 이유는 일이 재미있기 때문이다. 내재3: 내가 이 일을 하는 이유는 일할 때 기분이 좋기 때문이다.
	공공서비스동기	공공1: 의미 있는 공공 서비스는 내게 매우 중요하다. 공공2: 웃음거리가 되더라도 다른 사람의 권리를 위해 노력하는 것이 두렵지 않다. 공공3: 개인적인 성취보다 사회적 공헌이 더 중요하다. 공공4: 나는 공공의 선을 위해 기꺼이 희생할 준비가 되어 있다. 공공5: 나는 개인적으로 알지 못하는 사람의 복지에 대해 별 관심이 없다*
조직몰입	정서적 몰입	정서1: 나는 직장의 문제를 내 문제처럼 느낀다. 정서2: 나는 이 조직에 강한 소속감을 느끼지 못하고 있다. 정서3: 이 조직은 나에게 상당한 의미가 있다.
	지속적 몰입	지속1: 나는 다른 대안이 별로 없기 때문에 이 조직을 떠난다는 것은 생각할 수 없다. 지속2: 나는 이 조직을 떠날 경우 손실이 이득보다 클 것이다. 지속3: 내가 떠날 경우 보게 될 손해 때문에 나는 이 조직을 떠나지 않을 것이다.
	규범적 몰입	규범1: 나는 이 조직에 계속 남아있어야 한다는 의무감을 느끼지 않는다.* 규범2: 다른 곳에서 더 좋은 일자리를 제의 받았다고 할지라도, 이 조직을 떠나는 것은 옳지 않은 것 같다. 규범3: 만일 지금 이 조직을 떠난다면 신뢰를 저버리는 일이 될 것이다.

* 최종분석에서 제외된 문항

Abstract

Multidimensionality of Motivation and Organizational Commitment: Gender Differences

Sook-yeon Won · So-yeon Jun

Accompanying the considerable increase in female civil servants, attention has been paid to their motivation in terms of effective utilization of human capital. Despite policy interventions for gender equality, women's experiences tend to be different from their male counterparts' under male-dominated practices and structures. Keeping this in mind and applying gender perspectives, this study explored the relation between motivation and organizational commitment. In particular, this study focused on gender differences and the multidimensionality of motivation (amotivation, intrinsic and external motivation, introjected motivation, and public service motivation) and organizational commitment (affective-continuance-normative). A survey of 718 civil servants in 25 district offices of the Seoul Metropolitan Government was conducted. The findings were that, excepting public service motivation, gender differences in motivation were not found. On the other hand, there were gender differences in affective and normative motivation: male employees were more highly motivated in terms of those two dimensions in comparison to their female counterparts. Relations between motivation and organizational commitment also differed by gender. On the one hand, for male civil servants, amotivation was a mostly negative antecedent to organizational commitment and public service motivation and introjective motivation followed. On the other hand, for female public servants intrinsic motivation rather than public service motivation was a relatively strong antecedent to organization commitment. Implications of the findings for gender equality and human resource management were discussed.

【Key words: Motivation, Organizational Commitment, Gender Differences, Female Civil Servants】