

공직동기의 결정요인에 대한 실증분석*

김 서 용**

〈目 次〉

- I. 연구의 배경 및 목적
- II. 이론적 배경
- III. 자료 및 변수설명
- IV. 분석결과
- V. 연구의 결론 및 정책적 함의

〈要 约〉

본 논문의 목적은 추상적 공공성 개념을 현실적으로 확인할 수 있는 것으로 평가되는 공직동기(PSM: Public Service Motivation)에 대한 조직차원의 결정요인을 분석하는데 있다. 공직동기 효과에 대한 연구에 비해 그 원인을 찾는 경험적 연구는 상대적으로 적으며 존재하는 연구들도 대부분 사회화 과정에 초점을 두어 조직수준의 분석은 시론적 수준에 머물고 있다. 이와 같은 연구 동향에 근거하여 인구학적 요인, 관리요인, 구조요인, 관계요인 등의 요인들을 중심으로 통합적 실증분석을 시도하였다.

연구결과 공직동기의 결정요인에는 다양한 변수들이 개입되어 있으며, 이들 간에 구조적 관계가 존재한다는 점을 알 수 있었다. 특히 인구학적 변수, 관리 변수, 관계변수 등은 공직동기에 간접적으로 공직동기 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

본 연구는 정책적 함의와 관련해 공직동기의 형성과 변화와 관련된 변수들이 각기 다른 특성을 가지고 있기 때문에 각 변수들이 가지는 특성을 종합적으로 고려하는 균형 잡힌 공직동기 형성 또는 부여 전략이 필요하다는 시사점을 제시한다.

【주제어: 공직동기(Public Service Motivation), 관리변수, 구조변수, 관계변수】

* 본 연구는 아주대학교 교내 연구비 지원에 의해 작성되었음을 밝혀둡니다.

** 아주대학교 행정학과 부교수(seoyongkim@ajou.ac.kr).

논문접수일(2009.4.14), 수정일(2009.5.18), 게재확정일(2009.5.26)

I. 연구의 배경 및 목적

행정학 분야에서 공직동기(PSM: Public Service Motivation)에 대한 연구가 활발히 진행되고 있다. 초기의 개념적 연구(Perry & Wise, 1990; Perry, 1997; Perry, 2000; Brewer, 2000; Vandenabeele, 2007)에서 최근에 실증적 연구(Alonso, 2001; Camilleri, 2006; Casting, 2006; Houston, 2006; Moynihan & Pandey, 2007; Naff & Crum, 2007; Park & Rainey, 2008; Perry, 2008; Taylor, 2008; Pandey et al., 2008)와 문항개발에 대한 연구(Perry, 1996; Coursey, 2008; Coursey & Pandey, 2008)로 그 연구의 폭이 확대되고 있으며, 국내에서도 본격적인 연구가 이루어지고 있다 (김상목, 2003; 이근주, 2005a, b; 손명구, 2006; 조태준·윤수제, 2008). 개념적 연구는 공직동기이론이라는 추상적 개념을 이론화하고, 이와 관련된 이론적 구성 요소들을 제시하고 이를 요소들의 원인과 결과에 대한 이론적 개념 모형을 제시하는데 초점이 있으며, 실증연구는 개념적 연구에서 제시된 가설 또는 모형을 현실세계에 존재하는 자료를 통해 실증적으로 검증하는데 초점이 있다. 양자는 기능론적으로 상호보완적 관계에 있다. 전자는 후자인 실증연구를 위한 출발점이 되며, 후자는 전자인 이론을 보완, 수정하는데 그 역할이 있다. 개념적인 연구에서 가장 대표적인 예는 Perry & Wise(1990)의 연구로 공직동기를 정의하고 그 개념적 차원을 합리적, 규범적, 애착적 차원으로 구분하고 있다. 실증 연구의 대표적 예는 Naff & Crum(2005)의 연구로 공직동기가 직무만족, 성과에 正(+)의 영향을 미친다는 점을 보여준다.

이처럼 공직동기에 대한 행정학계의 관심이 증가한 이유는 무엇인가? 공직동기에 대한 관심이 증가하고 있는 이유를 이론적 차원과 관리적 차원의 두 가지 시각에서 정리해볼 수 있다.

첫째, 이론적 차원에서 볼 때 공직동기라는 이론적 개념의 정교화가 행정학의 존재론적 당위성(ontological legitimacy)을 높여주기 때문으로 해석된다. 공공부문에 근무하는 사람들이 사적부문에 근무하는 사람들과 동일한 동기를 가진다면 행정학과 경영학의 경계 문제가 그리 중요한 논쟁거리가 되지 않을 것이며, 행정학의 학문적 독자성이 당위성이 약해질 수 밖에 없다. 그러나 반대로 공공 분야에 근무하는 사람들이 사적부문에 근무하는 사람들과 다른 동기 구조를 가지고 있다면 학문으로써의 행정학이 독자적으로 연구해야 할 소재를 가지게 되며 이로 인해 행정학은 그 존재론적 당위성을 자연스럽게 얻게 된다.¹⁾ 특정 학문의 독립성 확보를 위해서는 해당 학문이 타학문과 차별화된 이론적 개념(theoretical concept)을 가져야 하며 공직동기는 그 예가 될 수 있다.

1) Perry(2000)는 합리적 또는 자기이익에 기반한 동기이론에 대한 대안적 차원에서 공직동기이론을 제기하고 있다고 밝히고 있다.

공직동기가 가지는 이와 같은 의미 때문에 공공부문과 사적부문에 근무하는 인간들이 각기 다른 동기를 가지고 있다는 점 즉, 공직동기의 성립 가능성과 그 관리적 함의를 찾는 경험적 연구들이 행정학 분야에서 활발하게 진행되고 있다. Houston(2000)은 공공부문에 존재하는 사람들은 실제 높은 수입, 짧은 근무시간, 승진 등에 대해서 사업체 근무자에 비해 의미를 부여하지 않는 반면, 이들은 일 자체에 대해서 더 의미를 부여한다는 점을 보여준다. Crewson(1997)도 동기구조라는 관점에서 볼 때 공공부문 종사자들은 사적부문 종사자에 비해 상대적으로 일이 가지는 내재적 요인(사회에 대한 기여, 타인돕기)을 중시하는 반면 외재적 요인(높은 임금과 승진)을 중시하지 않은 경향을 보인다고 주장한다. 이와 같은 공조직 근무자의 특수성은 단순 조직상의 문제뿐만 아니라 사회적 문제에 대한 인식과 행동에서도 나타난다. 예를 들어 공공부문 종사자의 경우 협회회수, 금전적 기부, 봉사활동 등의 빈도가 사적부문 종사자에 비해서 더 많은 것으로 나타났다(Houston, 2006). 본 연구의 대상인 공직동기와 관련된 실증연구들은 공사간 공직동기의 차이가 존재하며(Taylor, 2008), 공공부문 종사자일수록 공직동기가 높다는 점을 보여주고 있다(이근주, 2005a).

그러나 이와 같은 公私라는 물리적 경계를 기준으로 공직동기 보유 여부를 기계론적 파악하는 것은 문제라는 지적도 존재한다. 예를 들어 Scott & Pandey (2005)는 공직동기가 공공부문에만 존재하는 것이 아니기 때문에 공사영역 '경계'라는 시각에서 다루는 것은 문제가 있다고 주장한다. Wittmer(1991)도 사적 부문 또는 비영리 부문에 근무하는 사람들도 정도의 차이는 있지만 공직동기를 가지고 있다고 주장한다. 이런 맥락에서 공직동기(public service motivation)와 공공부문동기(public sector motivation)가 반드시 일치할 필요는 없다는 주장이 설득력을 얻고 있다(Perry, 2008).

공직동기에 대한 관심이 증가하고 있는 두 번째 이유는 '관리적 차원'에서 볼 때 공직동기의 제고가 조직의 목표 달성을 기여할 수 있는 수단이기 때문이다. 공직동기는 조직이 제고하고자 하는 생산성이나 효과성, 예를 들어 업무성과(이근주, 2005b), 조직몰입(Taylor, 2008), 직무만족(Naff & Crum, 1999: Bright, 2000: 2005), 성과(Naff & Crum, 1999: Alonso & Lewis, 2001), 조직시민행동(Kim, 2006) 등에 正(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조태준·윤수제(2008)도 이타적이고 자기희생적이며 공익 실현에 근거한 공공동기가 조직성과에 기여한다는 점, 손명구(2006)는 공공서비스동기의 일부 변수들이 조직몰입과 직무만족에 영향을 미친다는 점을 실증적으로 보여주고 있다.

'관리적 차원'에서 볼 때 공사간 동기구조의 차이는 척방의 차이로 이어진다. 공공부문에 근무하는 사람들의 동기구조가 사적부문에 종사하는 이들과 차이가 나기 때문에 공공부문 동기부여에 있어 각기 다른 관리전략을 사용해야 하는

것은 당연한 논리적 귀결이다. 이러한 차원에서 Houston(2000)은 공직동기가 존재하기 때문에 (사적부문에서 일반화된) 성과급과 같은 것을 공공부문 공무원에게 적용하는 것은 효과가 없다고 주장한다.

본 논문의 목적은 이와 같이 이론적·관리적 차원에서 의미를 가지는 공직동기를 결정하는 조직적 차원의 요인들을 분석하는데 있다. 이와 같은 조직적 차원에 결정요인에 초점을 두는 이유는 기존 연구에서 공직동기의 효과에 비해 공직동기의 결정요인에 대한 연구가 상대적으로 적으며, 조직차원에서 공직동기의 결정요인을 분석하는 연구들도 일부 조직변수들에만 초점을 두어 다양한 조직변수들을 종합적으로 검토하고 있지 못하고 있기 때문이다. 본 연구에서는 기존 연구에서 핵심이었던 인구학적 요인, 관리적 요인 뿐만 아니라 구조적 요인, 관계적 요인 등 공직동기에 영향을 미칠 수 있는 네 가지 요인을 중심으로 공직동기 결정요인을 탐색하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 공직동기의 연구경향과 한계

공직동기(PSM: Public Service Motivation)와 관련된 연구의 흐름은 크게 세 가지로 볼 수 있는데 첫 번째, 공직동기의 개념과 개념적 차원에 대한 연구, 두 번째, 공직동기의 효과에 대한 연구, 세 번째, 공직동기의 결정요인 또는 그 원인에 대한 연구이다.

첫 번째, 공직동기의 개념(concept)과 개념적 차원에 대한 연구에는 Perry & Wise(1990), Brewer 등(2000), 조태준·윤수제(2008) 등이 있다. 공직동기 개념을 체계화시킨 Perry & Wise(1990)는 공직동기를 동기 중에서 공공제도 또는 기관에 독특하게 존재하는 개인적 정향으로 정의하고 그 차원을 합리적(rational), 규범적(normative), 애착적(affective) 차원으로 구분하고 있다. 공직동기를 이타성(altruism)이라는 관점에서 바라보고 있는 Rainey & Steinbauser(1999: p.20)는 공직동기를 사람, 국가 또는 인류라는 공동체의 이익에 봉사하고자 하는 이타적 동기로 정의하고 있다.

공직동기는 그 의미의 다의성만큼이나 다양한 개념적 차원으로 구성된다. 일종의 심리적 욕구의 성격을 가진 공직동기에 대해 Perry (1996)는 요인분석을 통해 공직동기가 (1) 정치적 의사결과 정책결정에 대한 호감도(attraction to political decision making and policy-making), (2) 공익에 대한 몰입(commitment to public interest), (3) 동정심(compassion), (4) 자기희생(self-sacrifice) 등 네 가지의 차원으로 구성되어 있다는 점을 보여준다. Brewer 등(2000)은 Q방법론 분석을 통해 사

마리타리언(Samaritans)²⁾, 공동체주의자(Communitarians), 애국주의자(Patriots), 인본주의자(Humanitarians) 등의 네 가지를 공직동기의 구성차원으로 제시하고 있다. 이렇게 제시된 공직동기의 개념에 대해서 Perry(1996)는 측정문항을 통해 검증하고 있는데 이후 Vandenabeele(2008b), Coursey & Pandey(2008), Coursey 등(2008), 조태준·윤수제(2008) 등의 연구는 Perry가 제시한 측정문항을 재검증하고 있다.

두 번째, 공직동기의 효과와 관련된 연구들은 주로 공직동기의 정도에 따른 조직차원의 효과에 초점을 맞추고 있다. 이들 연구는 크게 공직동기가 결과변수에 직접적으로 영향을 미친다는 연구와 간접적으로 영향을 미친다는 연구결과로 구분된다. 공직동기의 직접효과와 관련해 공직동기는 조직성과(조태준·윤수제, 2008: Kim, 2006), 조직몰입과 직무만족(손명구, 2008), 조직시민행동(Kim, 2006: Pandey et al., 1998) 등에 유의미한 영향을 미친다. Naff & Crum(1999)은 공직동기가 직무만족, 성과, NPR(National Performance Review)에 대한 긍정적 인식을 강화하는 역할을 수행하는 반면 이직을 억제하는 효과를 가진다는 점을 보여준다. 공직동기의 간접효과와 관련해 Bright(2000: 2005)는 공공서비스 동기가 직무만족이나 이직의사에 간접적으로 영향을 미친다는 점을 실증하고 있다. Wright & Pandey(2005)도 공직동기가 직무만족에 독립적인 영향을 미치기보다는 업무몰입(work commit)의 매개를 통해 직무만족에 영향을 미친다는 점을 보여준다.³⁾

세 번째, 본 연구의 주요 관심인 공직동기의 결정요인에 대한 연구이다. 공직동기 결정요인에 대한 연구는 크게 개념적 연구와 실증적 연구로 구분할 수 있다. 개념적 연구는 공직동기 과정에 대한 개념적 모형을 제시하는 연구로 Perry(2000)의 연구가 대표적인데, Perry는 공직동기가 사회역사적 맥락, 동기맥락, 인간적 특성, 행태적 요인 등의 영향을 받아 형성됨을 제시한다.

공직동기의 형성 또는 결정요인에 대한 실증연구는 다시 사회적 과정 및 요인에 대한 실증분석과 조직적 요인에 대한 실증분석으로 구분된다. 사회적 요인에 대한 분석은 조직입직전 공무원들의 사회적 배경이 공직동기를 촉진하는 측면에 초점을 맞추고 있는데, Perry(1997)는 종교적 성향(신이 가깝게 있다고 생각하는 정도와 빈도), 가족내의 사회화(부모가 기부, 타인에 대해 돋는 것을 강조하거나 자원봉사를 수행함) 등이 공공서비스 동기를 결정한다는 결과를 보여

-
- 2) 이들은 타인을 돋는데서 동기를 얻는 사람들로 열악한 사람들의 보호자 역할을 자임하며 고통받고 있는 사람들을 볼 때 마음 아파하는 사람들이다.
 - 3) 공직동기는 공직선택에도 영향을 미치는데, Vandenabeele(2008a)의 연구에 따르면 공직동기 높을수록 공직에 대한 선호도가 높다는 점을 보여준다. 아울러 번문욕례에 대한 인식에도 영향을 미치는데 Scott & Pandey(2005)는 공직동기가 높은 사람은 내귀인 성향이 강하고 이로 인해 번문욕례의 문제를 자신이 통제할 수 있다고 보기 때문에 번문욕례의 양을 적다고 생각하는 경향이 있다는 점을 보여준다.

주고 있다. 이를 확대시키는 Perry 등(2008)의 연구는 가족내의 사회화, 종교활동, 자원봉사 등이 공직동기의 기원임을 실증적으로 보여주고 있다⁴⁾.

사회화 과정 속에서 공직동기의 형성에 대한 논문에 비해 조직차원에서 공직동기의 결정요인에 대해서 다루고 있는 논문은 많지 않으며 단순 상관관계만을 보여주는 경우가 많다. Park & Rainey(2008)은 리더십, Castaing(2006)은 심리적 계약관계가 동직동기와 상관관계가 높다는 결과를 보여준다. 이와 같이 연구가 적은 이유는 공직동기가 입직전 사회화 과정에서 형성 또는 결정되는 간주하는 경향에 기인한 것으로 보인다.

기존연구들을 종합해서 볼 때 기존 연구는 다음과 같은 한계를 가지고 있다. 첫째, 공직동기의 결정요인에 대한 연구는 공직동기 개념연구나 그 효과에 대한 연구에 비해 상대적으로 그 연구의 수가 적다. 결정요인에 대한 연구가 적은 이유는 실제 동직동기가 가지는 유용성을 강조하다보니 자연스럽게 관리상의 효과에 초점을 연구가 많아질 수 밖에 없었던 것으로 보인다. 아울러 동직동기의 형성에서 사회화 요인이 강조되어 상대적으로 조직적 요인들에 대한 체계적 분석이 부족했다.

둘째, 공직동기의 결정요인과 관련해 조직적 요인들에 대한 연구가 있기는 하지만 조직차원에서 의미를 가지는 많은 변수들 중 일부 변수들만 연구대상에 포함되어 연구모형의 포괄성(comprehensiveness), 완결성, 균형 등이 부족하다. 특히 기존 연구들은 연령, 성, 교육 등과 같은 인구학적 변수와 공직동기간의 관계를 기계적으로 고찰하거나, 많은 조직변수들 중에서 조직차원의 만족도나 조직차원의 몰입도 등과 같이 조직차원에서 조작이 가능하거나 관리의 대상인 일부 관리변수(managerial variables)에만 과도한 초점을 두고 있다.⁵⁾ 기존 연구들이 이와 같은 관리변수들에 초점을 둔 이유는 이들 변수들에 대한 조작적 관리의 가능성 그리고 이러한 관리를 통한 조직 생산성 증대에 집착했기 때문으로 해석된다. Wright(2001)도 기존의 공직동기에 대한 연구들이 작동원리를 탐구하기보다는 적원들을 동기부여하여 생산성을 높이는데 만 초점을 두었다고 비판을 하고 있다. 결국 기존 연구들은 인구학적 변수와 관리변수에 치중하여 조직차원에서 의미를 가지는 다양한 구조적 요인들을 간과하는 한계를 보이고 있다.

이와 같은 문제점을 인식하고 조직차원의 분석대상변수를 넓히고, 다양한 조

4) Perry(2000)는 사회구조적 변수들에 대해서 주목해야 한다고 강조한다. 그는 제도적 요인, 직무특성, 조직유인, 업무환경 등의 동기를 유발하는 맥락적 요인뿐만 아니라 교육, 사회화, 삶의 주요사건(life event)까지도 공공서비스 공기에 영향을 미친다는 점을 강조하는 개념 모형을 제시하고 있다.

5) 이들 관리변수들은 효용/utility)적 성격을 가지고 있기 때문에 공직동기와 개념적 근접성(conceptual proximity)을 가질 수 밖에 없다. 이와 같은 시각에서 Daley(1992)는 단순히 효용차원의 변수뿐만 아니라 구조적 변수들에 대해서 관심을 촉구한다.

직변수에 대한 관심이 필요하다는 지적이 설득력을 얻고 있다.⁶⁾ Perry(2000)는 맥락적 요인으로써 제도적 요인, 직업특성, 조직유인, 업무환경 등과 같은 다양한 요인들이 공직동기에 영향을 미칠 수 있다는 점을 지적한다. Vandenabeele (2007)도 공직동기의 결정에 있어 제도적 변수들이 어떻게 반응하느냐에 따라 조직구성원들이 공직동기의 내재화 정도가 틀려진다는 점을 강조한다. 관리변수 외에 다양한 조직변수들에 대한 관심은 실증연구에도 반영되고 있는데, Camilleri(2006)는 직무특성과 노사관계 등과 같은 구조적 요인들이 공직동기에 영향을 준다는 점을 보여준다.

본 연구에서도 기존 연구의 한계와 논의를 반영하여 조직차원에서 공직동기에 영향을 미칠 수 있으나 간과되었던 변수들을 포함하여 연구가설을 설정함으로써 통합적 분석을 시도한다. 이를 위해 기존 공직동기 연구에서 핵심이었던 인구학적 요인과 관리요인뿐만 아니라 조직구조요인, 관계요인 등까지 포함하여 실증분석을 실시한다.

네 가지 요인을 선정한 이유는 이들 요인들이 <표 1>에서 볼 수 있는 것처럼 각기 다른 특징과 속성을 가지면서 조직인의 사고와 행동에 영향을 미치고 있기 때문이다. 예를 들어 조직차원에서 조직구성원의 행동개선을 위해서 상벌체계와 같은 관리상 수단을 이용하여 의도적으로 구성원들의 행동을 위한 변화를 시도하는 경우 ‘조직관리요인’들은 그 변화가 쉽지만 ‘사회적 관계 요인’을 변화시키기는 쉽지 않다. 이들 요인들이 가지는 속성(attribute)과 특성(characteristics)의 차이로 인해 이들이 공직동기에 미치는 영향의 정도와 내용이 각각 다를 수 있다. 특히 관리요인 외에 구조요인, 관계요인 등에 관심을 가져야 하는 이유는 Perry & Wise(1990)의 주장처럼 공직동기는 조직에서 관리적 요인을 통해 제공되는 공리적 유인체계에 대한 의존력이 낮기 때문이다.

6) 구조 또는 맥락에 대한 강조와 관련해서는 Meier & Bohte(2001), Wright(2001)의 논문을 참조

〈표 1〉 공직동기에 영향을 미칠 수 있는 네 가지 요인의 특징 비교

	사회인구학적 요인	조직관리요인	조직구조요인	사회적 관계요인
개념	性, 연령, 교육, 재직기간, 계급	조직상 관리목적을 위해 통제대상이 되는 요인	유형화된 상호작용	조직내 사회적 관계
의도적 변화 가능성	불가능	가능	중간	불가능
핵심변화도구	사회화	상벌체계(유인제공)	조직설계	비공식적 조직
개입의 수준	개인	개인	조직	집단
변화소요기간	장기간	중·단기	단기	장기
상대적 영향요인: 사회요소 vs. 조직 요소	사회)조직	사회(조직	사회(조직	사회) 조직
본 연구에서 분석대상 변수	性 연령/재직기간 교육수준 계급	직무만족 조직몰입	집권화 번문옥례 모호성	상사와의 관계 동료와의 관계

2. 연구가설

1) 사회인구학적 요인(socio-demographic factor)

사회인구학적 변수 중에서 공직동기와 관련해 분석이 이루어진 변수들로는 성(性), 교육수준, 재직기간, 직급 등이 있다. 첫 번째, 性과 관련된 일반적인 연구결과는 여성이 남성에 비해 공직동기가 높다는 것이다(Bright, 2005; DeHart-Davis, 2006; Taylor, 2008). 여성들이 높은 공직동기를 가진 이유는 사회화 과정에서 여성들에게 요구되는 이타성이나 자기희생이 공직동기와 맥을 같이 하기 때문이다. 그러나 남성의 공직동기가 여성에 비해 높다는 연구결과도 존재한다(이근주·이혜윤, 2007). 이근주·이혜윤(2007)은 남성이 여성보다 공직동기가 높은 이유는 우리나라의 경우 여성보다는 남성이 국가에 헌신과 충성, 공익에 대한 봉사를 더 중요한 가치로 여기도록 사회화되어지기 때문에 서구 사회와는 다른 성역할관념을 갖게 되며 이로 인해 남성이 여성보다 높은 수준의 공직동기를 가지게 된다고 설명한다. 한국적 상황을 고려한 성과 관련된 가설은 다음과 같다.

가설1-1: 여성에 비해 남성의 공직동기가 더 높다.

두 번째, 교육수준과 관련해서는 기존 연구들은 높은 교육수준이 공직에 대한 사회적 가치를 부여한다는 주장에 입각하여 교육수준이 높을수록 공직동기

가 높다는 점을 보여준다(Bright, 2005). Taylor(2008) & Perry(1997)는 교육과 공직동기간에 正(+)의 상관관계가 있다는 점을 보여준다. Houston(2005)은 교육수준이 높을수록 자선단체에 대한 자원봉사, 헌혈, 자선단체에 대한 기부 등과 같은 행동을 보여 공직동기가 높다는 점을 보여준다. 이근주(2005a)의 연구에서는 석사학위 이상 소지자가 공직동기가 높다. 이와 같이 교육수준이 높을수록 공직동기가 높은 이유는 전문성의 관점에서 해석되어질 수 있다(이근주·이혜윤, 2007). Camilleri(2006)은 교육수준이 직접적으로 영향을 미치기 보다는 조직몰입의 매개를 통해 공직동기(열정)에 영향을 미치고 있다는 점을 보여준다. Perry(2000)는 교육개념을 확대하고 있는데 공직동기의 결정에서 사회구조변수의 복원을 주장하면서 사회역사적 요인 중 교육이 공직동기 형성에 영향을 미칠 수 있다는 개념모델을 제시하는데 단순히 공식적 교육수준뿐만 아니라 전문적 직업훈련(training)에도 영향을 미친다는 점을 주장한다. Pandey(2007)는 교육수준뿐만 아니라 전문단체 회원 여부가 공직동기에 영향을 미친다는 점을 보여준다. 즉 공무원이 전문가 단체에 가입할수록 공직동기가 높아진다는 점을 보여준다.

가설1-2: 교육수준이 높을수록 공직동기가 높아진다.

세 번째, 공무원의 나이 또는 재직기간과 관련해 기존 연구는 재직기간이 오래될수록 공직동기가 높아진다는 점을 보여준다(이근주, 2005; Castaing, 2006; Moynihan & Pandey, 2007). 이와 같이 나이와 재직기간이 많아질수록 공직동기가 높아지는 이유는 공직생활 중에 공공성과 관련해 사건을 경험하거나 공직동기를 가진 사람들과의 상호작용이 높아지기 때문으로 해석된다.

가설1-3: 재직기간과 나이가 많아질수록 공직동기가 높아진다.

네 번째, 계급 또는 직급이 높아질수록 공직서비스동기가 높아진다는 점을 보여준다(이근주, 2005; Castaing, 2006). 다만 Bright(2005)는 관리자급의 공직동기가 높은 것은 사실이지만 이러한 사실이 부하들이 공직동기가 없다는 것을 의미하지는 않는다는 점을 지적한다. 관리자들이 높은 공직동기를 가지는 이유에 대해서 이들은 기초적인 욕구가 충족되었기 때문에 공직동기와 같은 고차적 욕구를 추구하거나, 공직에 들어와 오랜 조직 사회화 과정을 통해서 공직동기를 획득하게 되었을 가능성이 높을 것이라고 설명한다. Park & Rainey(2008)는 단순히 계급이 문제가 아니라 리더십의 유형이 중요하며 특히 전환적 리더십일 때 공직동기가 높아진다고 설명한다.⁷⁾

7) 그러나 이와 같은 결과에 대해서 고위직 공무원들의 상징적 대응의 결과라는 주장도

가설1-4: 계급 또는 직급이 높을수록 공직동기가 높다.

2) 조직관리요인(managerial factor)

관리요인(managerial factor)은 조직차원에서 관리의 대상이 되는 변수들과 관련되며 조직의 의도적인 관리적 노력과 유인체계(managerial efforts & incentive) 동원을 통해 변화가 가능한 변수들이다. 직무만족도(job satisfaction) 또는 조직몰입(organizational commitment)이 대표적인 예이다. 이를 변수들은 주로 조직구성원들의 심리적 효용(psychological utilities)과 관련된다. 이를 관리요인에 속하는 변수들은 공직동기를 제고시키는 기능을 수행하는데, Castaing(2006)과 Taylor(2008)는 실증연구를 통해 조직몰입, 직무만족이 공직동기와 상관관계가 높다는 결과를 보여준다. Kim(2006)은 직무만족과 공직동기가 正(+)의 상관관계를 가지고 있다는 점을 보여주며, Naff & Crum(2007)은 직무만족과 PSM간 정의 상관관계 존재를 실증적으로 보여준다. 이와 같은 연구결과는 긍정적인 관리요소의 변화가 공직동기를 제고시킬 수 있다는 점을 의미한다.

가설2: 관리적 변수(조직몰입, 직무만족)에서 긍정적 변화는 공직동기를 제고한다.

그러나 인과관계 설정에 있어 연구간 이견이 존재한다. 김상복(2003)은 공공서비스 동기가 높을수록 직무만족이 높다는 결과를, 손명구(2006)도 공직동기(특히 자기희생, 정책입안 호감도) 등이 조직몰입과 직무만족에 영향을 미친다는 연구결과를 보여주고 있다. 반면 Camilleri(2006)의 연구는 조직몰입을 공직동기의 원인변수로 설정하고 이를 실증하고 있습니다. Camilleri(2006)는 조직몰입을 애착적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입으로 나누고 이들이 공직동기에 영향을 미친다는 점을 보여 주는데 애착적 조직몰입은 정책결정, 공익, 열정, 자기희생에, 계속적 조직몰입은 열정에, 규범적 조직몰입은 정책결정과 자기희생 차원에 영향을 미치고 있다. Perry(2000)는 동기의 맥락적 요인으로 직무특성, 조직유인책, 직무환경 등이 공직동기 형성에 영향을 미친다는 개념 모델을 제시한다. 본 논문에서는 관리변수를 원인변수로 설정하고 분석한 후 이를 제외한 분석결과도 제시하여 그 모형의 타당성을 비교 검토한다.

3) 조직구조요인(structural factor)

조직구조란 조직구성원들의 유형화된 교호작용을 의미하며 특성지표로 규모(size), 복잡성(complexity), 공식화(formalization), 집권화/분권화 등이 있다(오석홍, 2006). 앞에서 언급한 관리요인들이 개인들이 가지는 주관적인 심리적 상태

가능하다.

(subjective psychological state)와 관련된다면 조직구조요인들은 조직이 가지는 객관적인 조직 상태(objective organizational state)와 관련된다. 이를 구조적 요인은 공직동기에 체계적으로 영향을 미치는데 Camilleri(2006)는 실증분석을 통해 기술 다양성(skill variety), 업무자율성(task autonomy), 업무정체성(task identity), 업무환류(task feedback), 친화성 가능성(friendship opportunities), 타인과의 상태(dealing with other), 업무의 유의미성(task significance) 등이 공직동기와 관련성을 가진다고 주장한다.

이와 같은 구조요인에 대해서 관심을 가지는 이유는 앞에서 언급한 관리요소에서 공리적 유인(utilitarian incentives)을 통한 공직동기의 제고는 제한적이기 때문이다(Perry & Wise, 1990). Frey & Jegen (2001)의 실증연구에 의하면 외재적 유인 제공은 높은 내재적 동기(intrinsic motivation)를 가진 조직구성원의 동기를 구축(crowding) 시키는 역할을 수행한다.

구조변수와 관련해 본 연구에서 초점이 되는 것은 집권화, 번문욕례(繁文縟禮: Red Tape), 모호성(ambiguity) 등이다. 집권화/분권화는 권한의 분산정도와 참여정도를 의미한다. 이와 관련해 Andrews 등(2009)은 조직의 집권화(권한구조, 참여구조)에 따라 조직의 성과가 달라진다는 점을 보여준다. 아울러 Park & Rainey(2008)는 분권화 지표의 일종인 권한부여(employee empowerment)가 높을수록 공직동기가 높아진다는 결과를 보여준다. 본 연구에서는 조직구성원의 의사 결정 참여라는 탈집권화(분권화)가 가지는 효과에 주목한다.

두 번째, 공식화(formalization)는 조직이 어떤 일을 누가 언제 어떻게 수행해야 하는지를 어느 정도 규정하느냐의 문제이다(오석홍, 2006). 공식화의 일종인 번문욕례는 공식화(formalization)의 극단적 상태로 절차적 규정의 정도가 과도함을 의미한다. Moynihan & Pandey(2007)는 번문욕례가 공직동기를 감소시키는 결과를 가져온다는 결과를 보여준다.

셋째, 모호성(ambiguity)이란 특정대상, 개념, 상태 등이 명확하게 파악 또는 정의되지 않아 정확하게 무엇인지 알기 어려운 상태를 의미한다. 모호성 중에서 일반적으로 조직차원에서 많이 언급되는 것은 ‘목표 모호성(goal ambiguity)’으로 조직목표가 해석의 여지를 남겨둔 정도를 의미하며 다양한 해석이 가능할수록 그 모호성이 높아진다(Chun & Rainey, 2005). 모호성의 증가는 조직차원에서 고객서비스지향성(customer service orientation)에 부정적 결과를 초래한다(Chun & Rainey, 2005).

요컨대 구조적 차원에서 부정적 변화는 공직동기를 약화시키는 결과를 가져오는 것으로 추론된다.

가설3: 구조변수인 집권화, 번문욕례, 모호성등이 강화되면 공직동기는 약화된다.

4) 사회적 관계요인(relational factor)

인간이 맺는 사회적 관계(social relation)는 구성원들의 가치와 문화정향을 결정하며(Dougals, 1982), 사회적 관계는 사람들의 행동을 제약하거나 촉진하기 때문에 조직내 사회관계가 개별 행위자에 미치는 영향을 무시할 수 없다. 공직동기 개념을 개발한 Perry(2000)가 볼 때 개인의 자아개념(self-concept)은 자동적으로 생성되는 것이 아니라 사회적 존재로서 사회발전의 기제와 제도에 대한 노출을 통해 형성된다. 조직 입직후 개인이 맺는 사회적 관계는 개인의 사고와 태도에 영향을 미친다. Talyor(2008)는 조직내에서 사회적 관계 특히 관리자 또는 동료와의 관계는 공직동기와 조직만족간 관계에 영향을 미칠 수 있다고 주장한다. 상사와의 사회적 관계를 의미하는 상사와 관계적 완성도(relational fulfillment)는 조직몰입에 正(+)의 영향을 미친다(Coyle-Shapiro & Kessler, 2003). Park & Rainey (2008)는 직무동기에 리더십이 영향을 미친다는 점을 보여준다. Perry(1997)는 공직동기의 선행요인으로 교회활동, 부모와의 관계, 전문단체 소속 등이 영향을 미친다는 점을 보여주는 데 단순히 이들 행위뿐만 아니라 이런 행위를 통해 형성되는 관계가 공직동기에 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 이를 더욱 발전시킨 Perry 등(2008)의 연구도 가족 사회화, 종교활동, 자원봉사활동 등과 같은 사회적 활동이 공직동기를 고양시키는 효과가 있다는 점을 실증하고 있다.

가설4: 조직상의 인간관계(상사와의 관계, 동료와의 관계) 관계는 공직동기에 영향을 미친다.

III. 자료 및 변수설명

1. 자료설명

본 연구는 설문조사 자료에 의존하여 분석결과를 제시하고 있다. 설문대상은 지방의 한 자치단체에 근무하는 공무원들이다. 본 자치단체의 전체 인구는 286,136명(2004년 12월 기준)으로 공무원 정원은 총 1,249명으로 구성되어 있으며, 2005년 5월 현재 조직구조는 본청 4국 21과 111담당, 직속기관 2소, 사업소 2소, 임시기구 1개소, 1읍 8면 16동으로 구성되어 있다. 설문조사기간은 2005년 5월 20일부터 5월 30일까지었으며, 자기기입식 설문지를 전체 공무원에게 배포하여 설문지를 작성하도록 하고 일괄적으로 수거하였다. 전체 설문대상자 1,249명 중 1,110명이 응답하여 88.87%의 높은 응답률을 보이고 있다. 이와 같이 응답률이 높은 이유는 본 설문조사가 ‘공식적 조직진단’ 차원에서 수행되었기 때문으로 해석된다.

최종 응답자의 분포를 보면 연령별로 볼 때 20대가 7.8%, 30대가 35.9%, 40대가 42.1%, 50대 이상이 14.2%이며, 재직기간을 기준으로 볼 때 10년 미만이 26.5%, 10-20년 사이가 36.9%, 20년 이상이 36.6%로 나타났다. 성별로 볼 때 남자가 73.3%, 여성이 26.7%이다.

2. 변수설명

Perry(1996: 1997)는 공직동기 측정문항을 최초로 제시하고 있는데, 이는 (1) 정치적 의사결과 정책결정에 대한 호감도, (2) 공익에 대한 몰입, (3) 동정심, (4) 자기희생 등의 4개의 차원을 제시하고, 이후 Coursey & Pandey(2008). Coursey 등(2008), Vandenabeele(2008b)는 이 문항들을 검증하고 있다.⁸⁾ 본 연구에서는 <표 1>에서 볼 수 있는 바와 같이 네 개의 공직동기차원 중 자기희생(self-scarifying) 차원을 측정하는 세 개의 문항을 사용하여 공직동기를 측정하였다. 네 개의 차원 중 한 차원만을 이용한 이유는 공직동기의 모든 차원의 문항을 사전에 고려하여 설문조사를 실시하지 못했기 때문이다. 기존 연구결과를 보면 공직동기 하위문항간에는 正(+)의 상관관계가 존재하는 경우가 많다는 점에서 본 연구에서 나타나는 공직동기의 한 차원인 자기희생과 기타 변수간 관계가 다른 공직동기변수와 기타 변수간 관계에도 나타날 가능성이 높다.

관리변수와 관련해 첫 번째, 집권화(centralization)는 권한의 위계구조(hierarchy of authority)나 참여정도(degree of participation)를 통해 측정되는 것이 일반적이다(Andrews et al., 2009). 본 연구에서는 두 문항을 통해 참여정도를 측정하여 탈집권화의 대리변수로 사용하였다. 두 번째, 공식화(formalization)는 조직이 어떤 일을 누가 언제 어떻게 수행해야 하는지를 어느 정도 규정하느냐의 문제이다. 본 연구에서는 공식화가 과도할 경우 나타나는 번문욕례(red-tape)를 측정하는 두 문항을 사용하여 공식화를 측정하였다. Rainey 등(1995)은 일반적 번문욕례(general red-tape)를 응답자에게 조직 효과성에 부정적인 영향을 미치는 부담스러운 행정규칙과 절차의 존재 정도를 물어 측정하였다. 본 연구에서도 절차의 경직성, 결과보다 형식에 얹매이는 형식주의의 정도를 묻는 두 문항을 통해 번문욕례를 측정했다. 마지막으로 모호성(ambiguity)은 본 개념의 요소를 반영하여

8) 조태준·윤수제(2008)는 공공서비스 동기를 구성하는 희생, 공익에의 몰입, 열정 등의 하위구성개념들은 상이하고 독립적이라는 점을 보여준다.

구성된 문항으로 권한과 책임, 조직설계의 명확성의 정도를 통해 측정했다.

전체문항들의 구성과 신뢰도는 다음 <표 2>와 같다. 이하 상관관계분석 또는 회귀분석에서는 측정문항들의 합계 점수를 이용했다.

<표 2> 측정문항의 구성과 신뢰도(Likert 5점 척도로 측정)

변수명	측정문항	Cronbach's Alpha
공직동기	나는 공무원으로서 불쌍한 사람들을 돋는데 매우 보람을 느낀다.	.794
	나는 공무원으로서 국가의 발전과 변화를 가져오는 것이 개인적 성공보다 중요하다.	
	나는 공무원으로서 우리 공동체와 다른 사람들을 위해서 나를 희생할 준비가 되어있다.	
관리 변수	외재적 유인 만족	.513
	임금에 대한 만족도 근로시간에 대한 만족도	
	내재적 유인 만족	.713
	일을 통한 성취감 직무자체에 대한 만족도	
애착적 조직몰입	나는 우리 조직의 미래를 진심으로 걱정한다.	.573
	나는 지금 직장에 애착이 많다.	
계속적 조직몰입	나는 지금 직장을 떠났을 때 다른 대안이 별로 없다.	.662
	나는 지금 직장에 너무 많을 것을 쓸어 부었기 때문에, 다른 직장을 생각해 본적이 없다.	
구조 변수	집권화	.843
	나는 팀(과)의 의사결정과정에 참여한다. 나의 의견이 의사결정단계에 반영된다.	
	번문옥례	.287 ⁹⁾
	업무처리 절차의 변경이 용이하지 않다 일의 결과보다는 근거서류를 남기는 것이 더 중요하다.	
모호성	부서내에서 권한과 책임범위는 명확하게 설정되어 있다.	.566
	부서간에 업무분담이 중복이나 간섭이 없도록 합리적으로 설계되어 있다.	
관계 변수	상사와의 관계	.843
	윗 상사들은 우리 부하직원들에게 깊은 믿음을 준다. 상사는 조직의 목표를 달성하기 위해 부하직원과 함께 매진한다.	
동료와의 관계	나는 업무에 있어서 주변 동료들의 도움을 많이 받는다.	.779
	나는 업무에 있어서 어려운 일이 생기면 동료들에게 도움을 청한다.	

9) 상대적으로 신뢰도가 낮지만 대체할 수 있는 유사문항이 존재하지 않아 현재의 문항을 분석에 사용했다. 이후 신뢰도가 확보된 문항개발이 요구된다.

IV. 분석결과

1. 사회인구학적 요인

〈표 3〉 사회인구학적 변수와 공직동기

	공직동기	계급	연령	재직기간	학력	성별(여성)
계급 ¹⁰⁾	0.072**	1.000				
연령	0.196***	0.611***	1.000			
재직기간	0.152***	0.690***	0.817***	1.000		
학력	-0.060**	0.068**	-0.350***	-0.249***	1.000	
성별(여성)	-0.130***	-0.102***	-0.325***	-0.213***	0.128***	1.000
소득	0.127***	0.693***	0.636***	0.666***	-0.078**	-0.160***

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

1) 계급

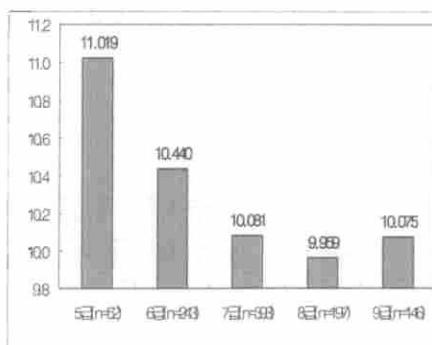
계급과 공직동기간에는 正(+)의 상관관계가 존재한다. 계급이 높아지면 공직동기가 증가할 가능성이 존재한다. 이와 같은 결과는 Bright(2005)와 Castaing (2006)의 직급이 높을수록 높은 공직동기를 보인다는 연구결과를 확증한다. <그림 1>과 같이 계급간에는 평균값의 차이가 존재하며 이러한 차이는 통계적으로 유의하다($F=3.557$, $P\text{-value}=0.007$). 특이사항 중 하나는 계급변화에 따른 공직동기 평균값의 변화가 선형적(linear) 관계가 아니라는 점이다. 공직동기 평균값이 9급 10.075에서 8급의 경우 9.957로 감소하지만 7급의 경우 10.081로 증가하고 있으며 이후 이러한 증가세가 지속되고 있다. 아울러 계급간 평균값의 변화도 계급이 높아질수록 커지는 가속효과(acceleration effect)를 보이고 있다. 즉, 8급과 7급간 차이는 0.122, 7급과 6급간 차이는 0.359, 6급과 5급간 차이는 0.579로 점점 그 증가폭이 커지고 있다.

이와 같은 계급과 공직동기간 관계는 다른 변수와 상호작용에 따라 변화를 보이고 있는데 예를 들어 동일 직급이라도 다양한 변수들의 개입에 따라 공직동기의 정도가 달라진다. <그림 2>에서 볼 수 있는 바와 같이 계급별로 기능직과 일반직은 각기 다른 공직동기 평균값을 보이고 있다. 동일한 9급 내에서도 일반직에 비해 기능직의 공직동기 평균값이 높게 나타나고 있다. 9급에서 8급으로 계급변화가 발생할 경우 공직동기 평균값이 감소하는데 그 감소의 패턴은 두 집단이 상이하다. 즉, 일반직에 비해 기능직 공무원들의 평균값 감소가 더

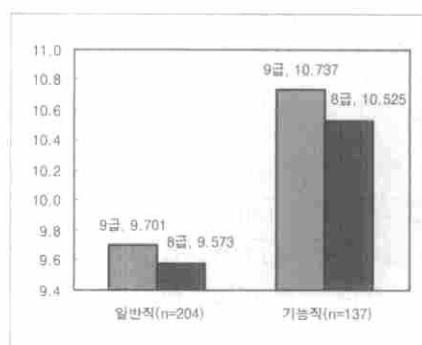
10) 계급은 역부호화 했다.

빠르게 진행되고 있다. 이와 같은 변화의 패턴은 기능직 공무원들이 승진을 하더라도 일반직에 비해 보직이나 교육 등에서 차별을 받는 경험의 횟수가 증가하고 이것이 공직동기를 빠르게 감소시키고 있기 때문으로 해석된다. 이는 공직동기가 증감이 조직내 경험에 따라 달라질 수 있다는 점을 의미한다.

〈그림 1〉 계급별 공직동기



〈그림 2〉 직렬·계급과 공직동기



2) 연령과 재직기간

연령과 공직동기간 관계는 正(+)의 상관관계를 보이고 있어 이는 Moynihan & Pandey(2007), 이근주(2005)의 연구결과를 확증한다. 연령과 시간이라는 의미를 공유하고 있는 재직기간도 공직동기와 유사한 상관관계를 보이고 있다. 재직기간이 길어질수록 공직동기가 높아질 가능성이 높은데 이는 Vandenebeele (2008a), Moynihan & Pandey(2007), 이근주(2005), Castaing(2006)의 연구결과를 확증한다.

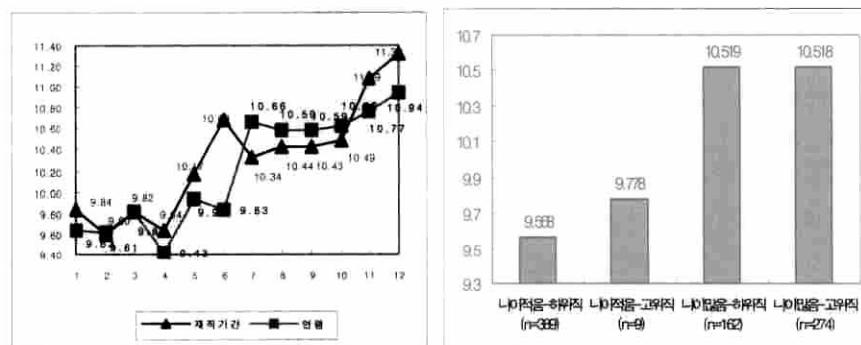
연령을 역사적 경험에 따라 구분한 동류경험집단(cohort group)은 역사적 경험 공유로 인해 동일한 사고를 보이는 경우가 많다. 본 연구에서 동류경험집단 효과를 살펴보기 위해서 응답자를 1집단(탈냉전/탈정치화 세대로 1970년 이후 출생자), 2집단(386세대로 1962년-1969년생), 3집단(유신/전후/전쟁세대로 1961년 이전 세대)로 구분했다. 이 때 집단별 공직동기 평균값은 1집단이 9.568, 2집단이 10.055, 3집단은 10.634 등으로 나타나 세대가 높아질수록 공직동기가 높아지고 있다. 이는 세대별 경험이 공직동기에 영향을 미치고 있다는 점을 의미한다. 이와 같은 결과는 Perry(2000)가 지적한 사회역사적 맥락(sociohistorical context)의 중요성을 반영한다.

재직기간과 공직동기는 正(+)의 상관관계를 보이고 있다. 재직기간의 증가에 따라 공직동기가 증가할 가능성이 높은 것은 조직생활의 장기화가 공직동기를 배양시키기 때문으로 해석된다. 재직기간이 길어질수록 공직동기가 높아지는 연구결과는 조직생활의 중요성을 강조하는데, 공직동기를 가지고 있기 때문에 공

직에 들어온 것이 아니라 공직경험과정에서 조직내 생존을 위해 공직동기를 가지게 된다는 Bright(2005)의 지적이 설득력을 얻는다.

이상의 분석결과는 재직기간과 연령이 시간이라는 개념을 공유하면서 공변하는 경향이 있다는 점을 보여준다. 양자간 관계를 살펴보기 위해서 재직기간과 연령을 12개의 범주로 구분하고 각 범주별 공직동기의 평균점수를 계산하여 도식화하면 <그림 3>과 같다. 먼저 재직기간과 연령이 오래될수록 공직동기가 높아지고 있다는 점을 알 수 있다. 주목할만 점은 연령의 경우 범주5(연령 36-38년)와 범주6(연령 39-41년)에서, 재직기간의 경우 범주5(재직기간 13-15년), 범주6(재직기간 16-18년), 범주7(19-21년)에서 공직동기가 급격히 증가하고 있다는 것이다. 이는 공직동기가 급격히 증가하는 일종의 문지방(threshold) 점이 존재할 수 있다는 점을 시사한다.

<그림 3> 재직기간, 연령과 공직동기¹¹⁾ <그림 4> 연령, 계급과 공직동기(일반직)



단순 연령의 증가가 공직동기의 증가를 가져오는 것이 아니라 다른 변수와의 상호작용이 이를 가져온다. 계급은 공무원내 사회적 관계를 결정하는 주요요인 중 하나이다. 연령과 계급간 상호작용이 공직동기에 미치는 효과를 살펴보기 위해서 일반직 직원을 평균나이 41.72세를 기준으로 나이가 적은 집단과 많은 집단으로 구분하고, 계급을 기준으로 6급 이상은 고위직, 6급 미만은 하위직으로 구분하여, <그림 4>과 같이 네 개의 집단으로 구분하였다. <그림 4>에서 볼 수 있는 바와 같이 공직동기 평균점수는 나이많음-하위직>나이많음-고위직>나이적음-고위직>나이적음-하위직 순으로 나타났다. 일차적으로 알 수 있는 것은 나이

11) 재직기간과 연령은 표본수를 고려하여 각각 12개의 범주로 구분하였다. 1-3년은 1, 4-6년 2, 7-9년은 3, 10-12년은 4, 13-15년은 5, 16-18년은 6, 19-21년은 7, 22-24년은 8, 25-27년은 9, 28-30년은 10, 31-33년은 11, 34-36년은 12로 구분했다. 연령은 24-26세는 1, 27-29세는 2, 30-32세는 3, 33-35세는 4, 36-38세는 5, 39-41세는 6, 42-44세는 7, 45-47세는 8, 48-50세는 9, 51-53세는 10, 54-56세는 11, 57-59세는 12로 구분했다.

의 효과가 계급효과에 비해 상대적으로 크다는 점이다. 아울러 젊은 집단에서의 계급효과가 나이 많은 집단에서의 효과보다 크다는 점이다. 이는 젊어서의 빠른 승진 또는 높은 직급으로 입직이 공직동기를 제고시킬 수 있다는 점을 시사한다. 이근주(2005)도 입직시 직급이 높을수록 공직동기가 높다는 점을 보여준다.

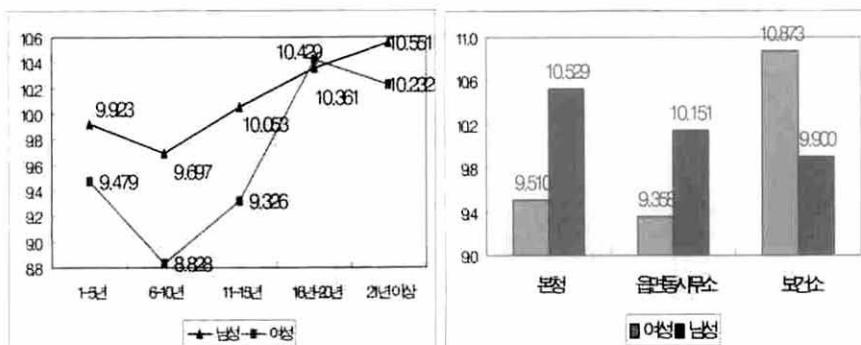
3) 性

DeHart-Davis(2006)는 여성들이 보다 높은 공직동기를 가지고 있기 때문에 이들이 남성들에 비해 고객과의 높은 긍정적 상호작용, 조직효과성을 보인다는 점을 보여준다. Moynihan & Pandey(2007)와 Bright(2005)의 연구도 남성에 비해 여성이 높은 공직 동기를 가지고 있다는 점을 보여준다. 그러나 본 연구의 분석결과에서는 여성과 공직동기간 負(-)의 상관관계가 존재하여, 여성변수와 공직동기 변수간에는 반비례 관계가 존재한다는 점을 보여준다. ANOVA-Test결과 여성과 남성의 공직동기 평균값은 남성이 10.38, 여성이 9.73으로 이때 T값은 18.721 (*P-Value=.000*)으로 평균차이가 유의한 것으로 나타났다. 남성이 더 높은 공직동기를 보이고 있는데 이는 이근주·이혜윤(2007)이 설명한 것처럼 우리나라의 경우 여성보다는 남성이 국가에 헌신과 충성, 공익에 대한 봉사를 더 중요한 가치로 여기도록 사회화되어지기 때문으로 해석된다.

그러나 이와 같은 性의 효과도 다른 요인과의 상호작용에 따라 달라진다. 여성에 대한 남성의 공직동기의 우위도 조직생활의 정도에 따라서 달라질 수 있다. <그림5>와 같이 재직기간별로 일반적 남성과 여성의 공직동기 평균값을 표시하면 재직년이 짧은 경우에는 남녀간 차이가 발생하지만 시간의 경과에 따라 그 격차는 점차 줄어들고 있다. 이는 입직후 조직사회화 과정에서 여성들의 공직의식 형성이 남성에 비해 빠르게 진행됨을 시사한다.

조직의 남성과 여성의 性比도 공직동기에 영향을 미친다. 여초조직인 보건소에 근무하는 여성들의 공직동기는 타조직에 근무하는 같은 여성들에 비해 높다. 이와 같은 결과가 나타나는 이유는 두 가지 가능성에 기초하는데 첫째, 서비스 조직이라는 조직의 특성이 작용하였거나 둘째, 성비 구성의 특성이 작용하여 여성들이 핵심적 역할을 수행하고 이들간 상호작용이 맥락적 요인으로 작용하여 여성들의 공직동기를 증가시켰을 가능성이 높다.

<그림 5> 성, 재직기간과 공직동기(일반직) <그림 6> 성, 근무처와 공직동기

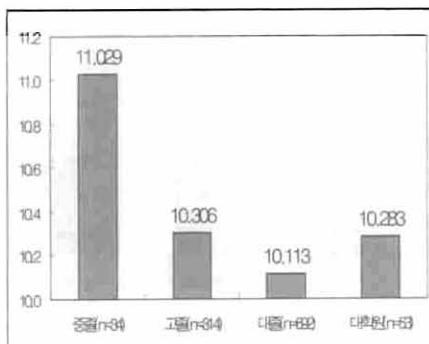


4) 교육/소득

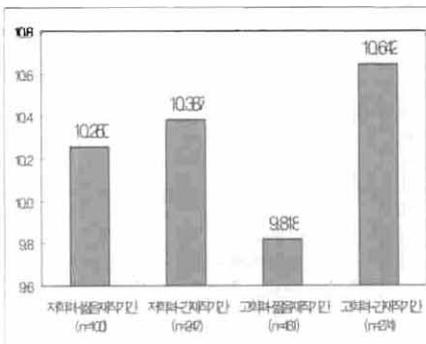
교육은 공직동기와 負(-)의 상관관계를 가지고 있다. 이는 교육수준이 높을수록 공직동기가 높다는 Bright(2005)와 Taylor(2008)의 연구결과 상반된 것이다. 이를 보다 더 구체적으로 분석하기 위해서 <그림 7>과 같이 학력을 기준으로 네 개의 집단으로 구분하여 공직동기 평균값을 살펴보았다. 중졸에서 대졸로 갈수록 공직동기가 감소하고 있지만, 대학원 이상에서는 다시 공직동기가 증가하고 있다. 이근주(2005)의 연구도 석사학위 이상 소지자의 공직동기가 높다는 점을 보여준다. 이러한 결과에 기초하여 두 가지 주장이 가능한데 첫째, 학력수준이 높다는 것과 공직동기가 반드시 필연적 관계를 갖고 있지 않다는 점이다. 이는 공직동기가 공식적인 교육체제에 의해서 길러지는 것이 아니라 기타의 조직적 사회적 요인과의 상호작용을 통해 형성될 수 있음을 시사한다. 둘째, 대학졸업자에 비해 대학원졸업자의 공직동기가 상대적으로 높은 사실은 재교육 과정이 공직동기를 육성하는 측면이 존재할 수 있다는 점을 시사한다.

첫 번째 주장의 타당성을 검증하기 위해서, 학력과 기타 변수와의 상호작용 효과를 살펴볼 필요성이 제기된다. 이에 교육과 재직기간간 상호작용을 분석하였다. 먼저 평균재직기간을 기준으로 재직기간이 오랜된 집단(17년 이상)과 짧은 집단(16년 이하), 교육수준이 높은 집단(고졸 이하)과 낮은 집단(대학이상)으로 구분하고 이를 바탕으로 네 집단을 구성하였으며, 네 집단의 공직동기 평균값은 <그림 8>과 같다. <그림 8>에서 알 수 있는 바는 공직 생활과 경험의 기간이 공직동기에 미치는 영향이 학력수준 집단별로 다르게 나타난다는 점이다. 즉, 저학력 집단에서는 재직기간의 차이가 공직동기의 변화에 가져오는 효과가 작은 반면에, 고학력 집단에서는 재직기간의 차이가 공직동기의 변화를 가져오는 효과가 크다. 이는 고학력자들은 공직생활 초기에 낮은 공직동기를 보이지만, 공직생활이 장기화될 때 공직동기가 급속히 상승할 수 있음을 시사한다.

〈그림 7〉 학력과 공직동기



〈그림 8〉 학력, 재직기간과 공직동기



2. 조직차원의 변수

〈표 4〉 조직차원변수와 공직동기간 상관관계

관리변수		조직변수		관계변수
만족도의 합계	0.302***			
-외재적 요인 만족	0.157***			상사와의 관계 .238***
-내재적 요인 만족	0.348***			
조직몰입 합계	0.338***			
-애착적 조직몰입	0.402***			동료와의 관계 .196***
-계속적 조직몰입	0.153***			

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

먼저 관리변수와의 관계를 볼 때 전체적인 만족도와 공직동기간에는 正(+)의 상관관계가 존재한다. 직무만족도가 높아지면 공직동기가 높아질 가능성이 크다. 그러나 이와 양상도 만족도의 유형에 따라서 틀려질 수 있다. 만족하는 대상이 물질적, 공간적인 것 등과 같이 외재적 요인들인 경우와 인간관계, 자아실현 등과 같이 내재적 요인들인 경우로 구분하고 이들에 대한 만족도와 공직동기간 관계를 분석하였다. 외재적 요인에 대한 만족도와 내재적 요인에 대한 만족도를 비교할 때 내재적 보상요인에 대한 만족도와 공직동기간 상관관계가 높게 나타나고 있다. 이는 기초적인 만족도가 충족되는 것 보다는 고차적인 만족도 요인이 충족될 수록 공직동기가 높아진다는 점을 시사한다. 즉, 금전적 보상이나 물리적 환경개선을 통한 공직동기 고양 효과보다는 실제 인간관계, 자아실현 등의 고차욕구 충족이 공직동기를 고양시킬 가능성이 높다. 이와 같은 결과는 공직동기에 의존하는 조직은 개인성과를 높이기 위해서 공리적 유인책(utilitarian incentives)에 대한

의존도가 줄어드는 경향이 있다는 Perry & Hondeghem(2008)의 지적이 타당함을 확증한다.

조직몰입과 공직동기간 正(+)의 상관관계가 나타나고 있다. Castaing(2006)도 조직몰입이 공직동기와 높은 상관관계를 가진다는 점을 보여준다. 그러나 이와 같은 관계는 조직몰입의 유형에 따라서 상관계수의 값이 다르게 나타나고 있다. 즉, 애착적 조직몰입이 계속적 조직몰입 보다 더 높은 상관관계를 보이고 있다. 이는 단순히 조직몰입을 가지고 있느냐가 중요한 것이 아니라 몰입의 유형 즉, 조직에 계속 머물고자하는 소극적 몰입보다는 조직의 미래를 진심으로 걱정하는 적극적 열정(passion)이 중요하다는 점을 시사한다.

Taylor(2008)의 모형은 조직몰입과 직무만족의 중요성을 보여주고 있다. 본 연구의 결과는 몰입과 만족이 중요하지만 이것 보다 더 중요한 것은 그 강도(degree)와 유형(type)이라는 점을 보여주고 있다.

둘째, 구조변수에서는 집권화, 번문욕례, 모호성을 분석변수로 선택하고 이들과 공직동기간 관계를 살펴보았다.

먼저 Andrews 등(2009)은 참여정도를 통해 脫집권화를 측정하는데 본 연구에서 참여정도와 공직동기간에는 正(+)의 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다. 이는 의사결정과정에서 부하들의 참여를 통한 권한 위임과 분권화가 공직동기를 촉진할 수 있다는 점을 시사한다.

번문욕례는 약하지만 공직동기와 負(-)의 상관관계를 유지하고 있다. 조직에서 절차 변경이 어려운 절차주의(proceduralism)나 일 보다는 근거를 남기는 데 치중하는 형식주의(formalism)가 지배하는 경우 공직동기가 감소할 수 있다는 점을 시사한다. 이는 번문욕례가 공직동기를 감소시킨다는 Moynihan & Pandey (2007)의 연구결과를 확증한다.

모호성은 부서간 권한과 책임범위의 명확성 그리고 부서간 업무중복과 간섭의 정도를 통해 측정되었는데 이는 공직동기와 負(-)의 관계를 유지하고 있다. 이는 모호성이 증가할수록 공직동기가 감소할 수 있다는 점을 의미한다.

이상의 분석들은 조직차원의 구조설계의 방향을 제시하고 있다. 즉, 공직동기의 제고를 위해서는 권한위임을 통한 분권화, 의사결정시 참여의 활성화, 절차주의와 형식주의의 탈피, 모호성의 극복 등을 염두에 둔 조직설계가 필요하다. 구조변수의 유효성은 각기 다른 조직구조를 가진 대상으로 조사되어야 한다. 구조변수의 영향력을 살펴보기 위해서 현재의 자료에서 본청(n=517), 읍면동사무소(n=309), 사업소(n=110), 보건소(n=84)간 공직동기 평균값을 비교한 결과 보건소(10.575)>본청(10.322)>사업소(10.173)>읍면사무소(9.866) 등으로 순으로 나타났으며 이러한 차이는 Anova-test를 실시한 결과($F=3.098$, $P\text{-value} <0.01$) 유의한 것으로 나타났다. 이는 조직구조의 차이가 공직동기의 차이를 가져올 수 있다는

점을 시사한다.

셋째, 관계변수와 관련해 사회적 관계는 그 사람의 가치와 선호를 결정하는 핵심적 요소이다(Dougals, 1982). 조직 입직후 공무원들이 맺게 되는 사회적 관계(social relation) 중 가장 핵심은 상사나 동료와 관계이다. 분석결과 이들 두 가지 관계와 공직동기간에는 正(+)의 상관관계가 존재한다. 이는 상사와의 관계에 있어 상사와 부하간에 신뢰관계가 형성되어 있고, 상사가 조직목표달성을 위해 부하들과 함께 공동으로 노력할 때 공직동기 형성이 촉진될 수 있다는 점을 시사한다. 아울러 동료와의 관계에 있어 일상 업무중에 동료들로부터 도움을 받으며, 동료와의 신뢰관계를 유지할 때 공직동기가 촉진될 수 있다는 점을 보여준다.

3. 통합분석

〈표 5〉 공직동기의 결정요인에 대한 회귀분석

		B	Std. Error	Beta
사회인구학적 변수	(Constant)	3.032	1.150	
	계급	-0.217**	0.085	-0.116
	연령	0.042***	0.015	0.148
	재직기간	0.014	0.013	0.057
	학력	0.093	0.111	0.027
	여성(여성1, 남성0)	-0.216	0.149	-0.044
	소득	-0.009	0.054	-0.007
조직변 수	외재적 유인 만족	-0.028	0.051	-0.017
	내재적 유인 만족	0.313***	0.054	0.192
	애착적 조직몰입	0.440***	0.048	0.287
	지속적 조직몰입	0.054	0.035	0.045
	탈집권화(참여)	-0.026	0.047	-0.020
	번문욕례	-0.093**	0.046	-0.057
	모호성	0.002	0.052	0.001
관계변수	상사와의 관계	0.073	0.046	0.056
	동료와의 관계	0.132***	0.045	0.090
F-value		23.006***		
R ²		.258		
Adjusted-R ²		.247		

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

독립변수들의 상대적 영향력과 유의미성을 확인하기 위해서 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석결과 사회인구학적 변수에서 유의미한 변수는 계급, 연령으로 나타났다. 계급이 올라갈수록, 연령이 증가할수록 공직동기가 증가하고 있다. 회귀분석에서 계급과 공직동기간 관계는 상관관계분석의 결과와는 상반된 값을 보여주고 있다. 이와 같은 상반된 값의 결과는 이들간 관계에 영향을 미치는 제

3의 중개변수(moderating variables)가 존재할 수 있음을 시사한다.

관리변수에서는 내재적 요인에 대한 만족도와 애착적 조직몰입이 공직동기를 증가시킨다. 공직 동기 자체가 내재적 성격을 가지기 때문에 공직동기는 내재적 요인들에 대한 만족도와 불가분의 관계를 가질 수 밖에 없으며 이것이 결과값에 영향을 미친 것으로 보인다. 애착적 조직몰입은 Beta 값이 독립변수 중에서 가장 큰 값을 보여 공직동기 변량설명에 결정적 역할을 수행하고 있다. 이와 같은 결과는 현재의 공직동기 측정문항인 자기희생이 애착적 특성을 가지고 있기 때문으로 해석된다.

구조변수에서는 번문욕레가 공직동기에 負(-)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 조직내에서 절차적 형식주의가 강조되면 공무원들의 공직동기가 떨어진다. 나머지 참여 변수와 모호성 변수는 의미가 없는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 구조변수의 통계적 무의미성이 현실적 무의미성을 의미하지는 않는다. 구조변수는 관리변수 또는 문화변수 등과 높은 관계를 가질 수 있기 때문에 구조변수들은 이들 변수들의 매개를 통해 공직동기에 영향을 미칠 가능성이 높다. 실제 구조변수인 脱집권화(참여)와 공직동기간 상관관계값은 .218 정도이지만, 脱집권화는 내재적 요인에 대한 만족변수와 .378, 관계요인인 상사와의 관계변수와는 .486 등과 같이 높은 상관계수 값을 가진다. 이는 구조변수가 공직동기와 개념적으로 멀리 떨어져(distal) 있지만 근원적 변수로서 다른 변수를 통해 공직동기에 영향을 미칠 수 있음을 시사한다.

관계변수에 동료와의 관계는 공직동기를 증가시키고 있는 반면에 상사와의 관계는 통계적으로 무의한 것으로 나타났다. 사회적 관계의 유의미성을 확인할 수 있는 결과이다.

이상의 결과는 공직동기 결정과 관련해 인구학적 변수, 관리변수, 관계변수 등이 영향을 미치고 있다는 점을 보여준다. 이는 공직동기 관리를 위해서는 조직차원에서 다양한 요인을 동시에 고려해야 하는 세심함이 필요함을 의미한다.

V. 연구의 결론 및 정책적 함의

본 연구는 이론적·관리적 차원에서 의미를 가지는 공직동기를 결정하는 조직적 차원의 요인들을 분석하고자 하였다. 이를 위해 조직적 차원에서 기존 연구에서 핵심이었던 사회인구학적 요인, 관리적 요인 뿐만 아니라 구조적 요인, 관계적 요인 등 공직동기에 영향을 미칠 수 있는 네 가지 중요요인들을 중심으로 이들 요인들이 공직동기와 어떤 관계를 가지며 어떤 영향을 미치는지를 분석했다. 본 연구의 핵심결과를 요약하면 다음과 같다.

최종적 결과물인 회귀분석결과를 볼 때 연령과 계급, 내재적 요인에 대한 만족, 애착적 조직몰입 등은 공직동기를 증가시키고 있는 반면에 계급과 번문욕례는 이를 감소시키는 역할을 수행하고 있다. 회귀분석에서는 유의하지 않았지만 상관관계에서는 유의미한 결과를 두고 볼 때 공직동기는 재직기간, 소득, 외재적 요인 만족, 계속적 조직몰입, 탈집권화와는 正(+)의 관계를 보인 반면 학력, 번문욕례, 모호성과는 負(-)의 관계를 유지하고 있다.

이와 같은 분석결과가 가질 수 있는 의미를 다음의 다섯 가지로 정리할 수 있다. 첫째, 공직동기의 형성과 관련해서는 각기 다른 성격의 변수들이 동시에 개입되어 있기 때문에 인사관리에서 종합적 전략적 접근이 필요하다는 점이다. 인사관리에서 전통적으로 관심영역이었던 내재적 외재적 요인들에 대한 고려뿐만 아니라 구조변수와 관계변수들에 대한 관리가 필요하다. 둘째, 공직동기를 형성하는데 기여할 수 있는 변수들이 존재한다고 하더라도 이들 변수들은 각기 다른 특성을 가지고 있기 때문에 이들 변수들에 대한 개입과 조작은 다양한 전략을 요구한다. 예를 들어 관리변수들에 대한 개입은 단기적 조작적 개입 전략을 통해 공직동기 형성에 기여할 수 있지만, 관계변수는 이와 같은 단기적 조작적 개입전략을 통해 변화할 가능성은 낮다는 점에서 장기적인 조직설계 시각에서의 접근이 필요하다. 셋째, 공직동기 결정에는 공직동기와 개념적으로 단순히 근접적(proximal)인 속성을 가지면서 공직동기에 직접적인 영향을 미치는 변수들뿐만 아니라 구조변수와 같이 공직동기와 개념적으로 원접적(distal)이지만 영향을 미치는 변수들이 존재한다는 점에 주의할 필요하다. 이는 같은 결정요인들의 속성 차이는 공직동기 관리를 위해서 장단기적인 균형적 시각이 필요함을 시사한다. 넷째, 조직수준에서 공직동기의 형성은 다양한 변수간 상호작용을 통해 구성된다. 본문의 분석에서 계급은 직렬, 연령은 계급, 性은 근무처, 학력은 재직기간 등과의 상호작용을 통해 공직동기에 영향을 미치고 있다는 점을 알 수 있었다. 이는 공직동기 설명에 있어 단편적 변수 중심이 아닌 다양한 변수간 상호작용에 주목해야 한다는 점을 시사한다. 다섯째, 공직동기의 부정적 요인에 대한 긍정적 강화기제의 도입이 필요하다. 여성과 고위직의 낮은 공직동기를 제고하기 위해서 여성들을 위한 가정-직장간 갈등완화, 고위직 공무원들을 위한 교육강화가 필요하다.

이상의 연구결과는 다음과 같은 한계를 가진다. 첫째, 공직동기 형성에서 조직변수들만 초점을 두어 분석을 시도했기 때문에 조직입직전 사회화와 관련된 변수들까지 포함하는 포괄적 분석이 되지 못했다. 둘째, 공직동기와 관련해 '자기희생'이라는 한 차원의 측정문항만을 사용하여 분석하였기 때문에 본 연구에서 결과물이 다른 공직동기의 차원에서도 그대로 나타날지는 의문이다. 셋째, 본 연구에서의 분석은 한 지방정부에 근무하는 공무원들을 상대로 조사한 횡단

면 자료를 이용하고 있다. 한 지방정부 공무원만을 대상으로 했기 때문에 일반화의 한계가 있다. 넷째, 인과성에서 공직동기의 선후관계에 대한 추가적 논의가 필요하다. 김상목(2003)의 연구에서는 직무만족과 조직몰입을 공직동기의 원인이 아닌 결과로 보고 있다. 다섯째, Wright(2008)는 횡단면 자료(cross-sectional data)를 통해 공직동기의 인과성을 파악하는데 일정한 한계가 있다는 점을 지적하는데, 이는 본 연구에도 적용된다.

참고문헌

- 김상목. 2003. 일하는 방식의 개선: 동기부여적 측면에서의 업무생산성 향상방안 모색. 2003년 추계학술대회 발표논문집.
- 조태준·윤수제. 2008. 공공서비스동기(pubic service motivation)와 성과간 관계에 대한 연구. 한국행정학회 동계학술대회 발표논문.
- 손명구. 2006. 한국에서의 공공봉사동기에 관한 연구: 서울시 서초구청 공무원들을 중심으로. 「한국행정학회 하계학술대회 발표논문집」.
- 오석홍. 2006. 행정학. 서울: 박영사.
- 이근주. 2005a. 공사부문 종사자간 동기요인의 차이 분석: 공직동기를 활용하여. 「한국행정연구」, 14(2), 71-99.
- _____ 2005b. 공직동기와 공무원의 업무성과. 「한국사회와 행정연구」, 28: 81-104.
- 이근주·이혜윤. 2007. 보상유형에 대한 차별적 기대가 공무원의 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국행정학보」, 41(2): 117-140.
- Alonso, P. & Lewis, G. 2001. Public Service Motivation and Job Performance. *American Review of Public Administration*, 31(4): 363-380.
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J. & Walker, R. M. 2009. Centralization, Organizational Strategy and Public Service Performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1): 57-80.
- Brewer, G., Selden, S., & Face, R. 2000. Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 60(3): 254-264.
- Bright, L. 2005. Public Employees With High Levels of Public Service Motivation: Who are They, Where are They, and What do They Want? *Review of Public Personnel Administration*, 25(2): 138-154.
- _____ 2008. Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employee. *The American Review of Public Administration*, 38(2): 149-166.

- Camilleri, E. 2006. Towards Developing an Organizational Commitment-Public Service Motivation Model for the Maltese Public Service Employee. *Public Policy and Administration*, 21(1): 63-83.
- Castaign, S. 2006. The Effects of Psychological Contract Fulfillment and Public Service Motivation on Organizational Commitment in the French Civil Service. *Public Policy and Administration*, 21(1): 84-97.
- Chen, Z. X. & Francesco, A. M. 2003. The Relationship Between the Three Components of Commitment and Employee Performance. *Journal of Vocational Behavior* 62: 490-510
- Chun, Y. H. and Rainey, H. G. 2005. Goal Ambiguity and Organizational Performance in U.S. Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15: 529-557.
- Coursey, D. H. & Pandey, S. K. 2008. Public Service Motivation Measurement: Testing an Abridged Version of Perry's Proposed Scale. *Administration & Society*, 39(5): 547-568.
- Coursey, D. H., Perry, J. L., Brudney, J. L. & Littlepage, L. 2008. Psychometric Verification of Perry's Public Service Motivation Instrument: Results for Volunteer Exemplars. *Review of Public Personnel Administration*, 28(1): 79-90.
- Coyle-Shapiro, J. A. and Kessler, I. 2003. The Employment Relationship in the U.K. Public Sector: A Psychological Contract Perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13: 213-230.
- Crewson, P. E. 1997. Public-service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4): 449-518.
- Daley, Dennis M. 1992. When Bureaucrats Get the Blues: A Replication and Extension of the Rusbult and Lowery Analysis of Federal Employee Responses to Job Dissatisfaction. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2(3): 233-246.
- DeHart-Davis, L., Marlowe, J. & Pandey, S. K. 2006. Gender Dimensions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 66(6): 873-887.
- Douglas, M. (1982). In Active Voice. London: Routledge & Kegan Paul.
- Frey, B. & Jegen, R. 2001. Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Survey*, 15(5): 589-611.
- Houston, D. J. 2000. Public-Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of*

- Public Administration Research and Theory, 10(4): 713-728.
- _____. 2006. "Walking the Walk" of Public Service Motivation: Public Employees and Charitable Gifts of Time, Blood, and Money. *J. Public Adm. Res. Theory*, 16(1): 67 - 86.
- Kim, S. 2006. Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8): 722-740.
- Meier, K. J. & Bohte, J. 2001. Structure and Discretion: Missing Links in Representative Bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4): 455-470.
- Moynihan, D. P. & Pandey, S. K. 2007. The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1): 40-53.
- Naff, K. C. & Crum, J. 1999. Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5-16.
- Pandey, S. K., Wright, B. E., & Moynihan, D. P. 2008. Public Service Motivation and Interpersonal Citizenship Behavior in Public Organizations: Testing a Preliminary Model. *International Public Management Journal*, 11(1): 89-108.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. 2008. Leadership and Public Service Motivation in U.S. Federal Agencies. *International Public Management Journal*, 11(1): 109-142.
- Perry, J. L. & Hondeghem, A. 2008a Building Theory and Empirical Evidence About Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 11(1): 3-12.
- _____. 2008b. Editors' Introduction. In J. L. Perry and A. Hondeghem, (eds.), *Motivation in Public Management*. New York: Oxford University Press.
- Perry, J. L. 1996. Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1): 5-22.
- _____. 1997. Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2): 181-197.
- _____. 2000. Bringing Society In: Toward a Theory of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2): 471-488.
- Perry, J. L. and Wise, L. R. 1990. The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50 (3): 367-373.
- Perry, J. L., Brudney, J. L., Coursey, D. & Littlepage, L. 2008. What Drives

- Morally Committed Citizens? A Study of the Antecedents of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 68: 445-458.
- Rainey, H. G. & Steibauer, P. 1999. Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organization. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1): 1-32.
- Rainey, H., Pandey, S. & Bozeman, B. 1995. Research Note: Public and Private Managers' Perception of Red Tape. *Public Administration Review*, 55(6): 567-574.
- Scott, P. G. & Pandey, S. K. 2005. Red Tape and Public Service Motivation: Findings from a National Survey of Managers in State Health and Human Services Agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 25(2): 155-180.
- Taylor, J. 2008. Organizational Influences, Public Service Motivation and Work Outcomes: An Australian Study. *International Public Management Journal*, 11(1): 67-88.
- Vandenabeele, W. 2007. Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation. *Public Management Review*, 9(4): 545-556.
- _____. 2008a. Government Calling: Public Service Motivation as an Element in Selecting Government as an Employer of Choice. *Public Administration*, 86(4): 1089-1105.
- _____. 2008b. Development of Public Service Motivation Measurement Scale: Corroborating and Extending Perry's Measurement Instrument. *International Journal Public Management Journal*, 11(1): 143-167.
- Wittmer, D. 1991. Serving the People or Serving for Pay: Reward Preferences among Government, Hybrid Sector, and Business Managers. *Public Productivity and Management Review*, 14(4): 369-383.
- Wright, B. E. 2001. Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4): 559-586.
- _____. 2008. Methodological Challenges Associated with Public Service Motivation Research. In J. L. Perry and A. Hondeghem, (eds.), *Motivation in Public Management*. New York: Oxford University Press.
- Wright, B. E. & Pandey, S. 2008. Public Service Motivation and the Assumption of Person-Organization Fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence. *Administration & Society*, 40(5): 502-521.

Abstract

An Empirical Study of the Determinants of Public Service Motivation

Seoyong Kim

This paper empirically studies the determinants of Public Service Motivation(PSM) by analyzing survey data at the organizational level. Although there have been a lot of studies of PSM's impact on organizational performance, there are few ones about the determinants or antecedents of PSM at the organizational level, instead of at the societal level. Hence, the determinants of PSM were analyzed based on a more integrated model which includes social demographic, management, structural, and relationship variables.

The results show that there are structural determinants for PSM. Moreover, they not only had direct, but also indirect, relationships with PSM.

This research suggests, first, that since each independent variable has its particular attributes, different strategies should be made for managing it. Second the new public management based on neo-liberal individualism might destroy PSM.

【Key words: Public Service Motivation(PSM), Managerial factor, Structural Factor, Relational Factor】