

직무특성이 공직동기에 미치는 영향 : 윤리풍토의 조절역할을 중심으로

Job Characteristics and Public Service Motivation(PSM) A Study on the Effect of Job Characteristics on PSM : The Moderating Effect of Ethical Climate

박 창 권*

Park, Chang-Kwon

■ 목 차 ■

- I. 서 론
- II. 이론적 검토
- III. 연구설계
- IV. 분석결과
- V. 결론 및 시사점

본 연구의 목적은 직무특성과 공직동기 간의 관계를 규명함으로써 직무충실화를 통하여 공직동기를 향상시키는 시사점을 얻고자하는 것이다. 직무특성 요인과 공직동기 요인간의 상관성을 밝히기 위하여 부산시와 경남도 소속의 공무원 509명에 대하여 설문조사하였고, 상관분석 및 회귀분석 등을 이용하여 실증적으로 검증하였다.

분석결과 직무특성과 공직동기를 구성하는 각 하위차원에 따라 다양한 형태의 상관성을 보이고 있다. 직무특성요인으로는 과업중요성과 자율성이 공직동기에 미치는 영향이 크고, 공직동기 요인중에서는 공공정책호감이 직무특성으로부터 영향을 가장 많이 받는 것이다. 또한 직무특성과 공직동기 간의 관계에는 구성원의 내재적 동기가 부분적으로 매개역할을 하고, 윤리풍토(이타주의)는 관계의 정도를 상당부분 조절하는 것으로 나타났다. 아울러 분석결과를 바탕으로 이론적·정책적 함의를 논의하였다.

* 부산대학교(대학원 행정학) 박사과정 수료

논문 접수일: 2013. 8. 6, 심사기간(1,2차): 2013. 8. 6 ~ 2013. 9. 24, 게재확정일: 2013. 9. 24

□ 주제어: 공직동기, 직무특성, 내재적 동기, 윤리풍토

This study investigates the effect of job characteristics on public service motivation(PSM), which is known as a core factor that can boost the performance of a public organization. Thus, we will have focus of study how to boost PSM. To generate PSM is from inherently individual characteristics and the process of re-socialization. Also this study measures and estimates the moderating effect of ethical climate on the PSM of public officials in the Korean local government.

The results of the analysis show that job characteristics increase the PSM of public officials while endogenous motivation partly mediate the effect of job characteristics on PSM. In addition, the relationship between job characteristics and PSM is moderated by ethical climate(altruism). Also practical and theoretical implications are discussed in this paper.

□ Keywords: job characteristics, public service motivation(PSM), ethical climate

I. 서론

공공부문에서 효율성을 확보하고 조직의 성과를 창출하기 위한 전략으로 다양한 방법이 강구되어 왔다. 이러한 맥락에서 조직종사자의 동기요인은 공공조직의 성과와 밀접한 관련이 있다는 것을 전제하고 행정학의 주요한 연구과제가 되었다. 그 중에서 대표적인 것이 Perry & Wise(1990)가 공공부문 종사자들에게 특징적으로 나타나는 독특한 동기요인으로서 개념화한 것이 공직동기(public service motivation)이다. 공직동기가 단순히 개인적 상황에 의해서 형성되는 것이 아니라 조직내 재사회화 과정에서 형성되는 것이라면, 조직내 어떠한 조건이나 특성이 이를 강화하게 될 것인가에 주목해야 할 것이다. 본 연구에서는 공직동기의 형성에 영향을 미치는 요인으로서 직무특성을 분석대상으로 하였다. 즉, Hackman & Oldham(1976; 1980)의 직무특성모형이론(job characteristics model)을 기초로 직무 특성이 공직동기에 미치는 영향을 규명하고자 한다.

동일한 직무가 주어지더라도 그 직무를 담당하는 개인에 따라 공직동기가 다르게 나타날 수 있다. 공직동기의 차이는 개인이 본래부터 가지고 있던 성향에서 비롯되는 점도 있을 것이고(Perry & Wise, 1990), 조직에 참여한 이후에 업무특성이나 조직관리의 차이 등 조

직활동 경험을 통한 조직내 재사회화 과정에서 발생하는 것도 적지 않을 것이다. 공직동기는 공공부문 종사자들이 고유하게 가지고 있는 동기 혹은 내재적 경향으로 정의되므로 종사자들의 세계관이나 인생관은 물론이고 직무를 어떻게 인식하느냐하는 것은 공직동기 형성의 출발점이 된다고 할 것이다.

이러한 점에서 본 연구는 윤리풍토를 조절변인으로 삼았다. 윤리풍토는 윤리수준이나 윤리문제에 관한 개인의 특성을 반영한 것으로 조직효과성이나 개인행태에 영향을 미치는 중요한 변수가 되므로 개인의 직무태도에도 영향을 미칠 것이다. 본 연구에서는 윤리풍토를 이기주의/이타주의로 나누고 구성원의 개인특성이 자기중심/타인중심, 개인우선/사회우선의 이분법적 기준으로 윤리문제를 포획하고자 한다. 나아가 윤리풍토가 직무특성과 공직동기간의 관계에서 어떠한 조절작용을 하는지를 탐색하고자 한다.

본 논문은 공직동기가 조직효과성을 높일 것이라고 전제하고, 공직동기를 어떻게 높일 것인가에 초점을 맞추어 공무원이 입직후에 재사회화 과정을 거치면서 공직동기가 형성·강화되는 점을 연구과제로 삼았다. 입직후에 본인이 수행하는 직무특성에 따라 공직동기가 높아질 수 있으며, 설령 동일한 직무가 부여되더라도 공직동기가 다르게 나타나는 것은 직무와 공직동기간에 조절변인이 작용하는 결과라고 추측된다. 이에 따라 본 연구의 목적은 직무특성과 공직동기 간의 관계를 규명하고, 그 관계에는 윤리풍토가 조절변수로 작용하는 것을 밝히는 것이다. 이러한 연구를 통하여 우리나라 행정조직들이 행동규범으로서의 윤리풍토를 관리하는 측면에서 구성원들의 동기부여를 어떻게 향상시킬 것인가에 대하여 시사점을 탐색하고자 한다.

II. 이론적 검토

1. 공직동기 이론

최근에 공직동기에 대한 연구가 활발히 진행되고 있다. 초기의 개념적 연구에서 실증적 연구로 연구의 폭이 확대되고 있다. Perry & Wise(1990)는 공직동기를 '정부조직 또는 공공기관에 주어지는 자극에 대응하려는 경향'이라고 정의하였다. Brewer & Selden(1998)은 공직동기를 공공부문에서 우선적으로 나타나는 의미있는 공공봉사를 수행하려는 동기로 정의하고, 공익증진을 위해 의미있는 서비스를 제공하려는 공무원들의 동기로 보고 있다. 이외에도 공직동기에 대한 정의는 매우 다양하게 규정되고 있다. 특히 Perry & Wise(1990)

가 제시한 공직동기 개념에 대한 세가지 차원의 접근은 그 개념을 명확히 하고 의미를 심화시킨다. 첫째, 합리적 차원의 동기는 공공정책 결정에 대한 호감도(Attraction to public policy making)를 나타내며, 이는 개인적인 효용극대화에 기반을 두고 있다. 둘째, 규범적 차원의 동기는 공동선과 공익을 추구하려는 열망에 기초하며, 공익에의 몰입(Commitment to public interest)을 핵심가치로 삼고 애국심이나 정부에 대한 충성심을 포함한다. 셋째, 정서적 차원의 동기는 인간적 감정에 기반을 두며 타인을 돕고자 하는 의지에 의해 구체화된다. 이와 같이 공직동기가 다양한 개념적 차원을 가지는 것은 그 의미가 다의적일 뿐만 아니라 일종의 심리적 욕구의 성격을 가지기 때문일 것이다.¹⁾

입직시에 공직을 선택하게 된 동기는 공무원이 공직생활을 통해 추구하려는 직무가치(job value)를 규정하게 되고, 따라서 공직동기는 공무원의 직무에 대한 태도, 직장에서의 행동, 조직목표와 조직발전에 대한 인식 등 공무원의 전체 공직생활에 영향을 미치게 된다(김상묵, 2005). 한편, 공직동기는 공직에의 입직후에 재사회화 과정을 거치면서 조직이 가지는 특성에 영향을 받는다. 이점에 대하여 김태호·김유한(2010)은 공·사조직간 공직동기가 다르게 나타나는 이유를 설명하고 있는데, 그것은 두 조직이 가지는 목표, 성격, 문화 등이 다르기 때문이라는 것이다.²⁾ 이를테면 공공조직에서는 공공서비스를 제공하는 목적을 가지므로 구성원들도 공익목적에 부합되는 생각과 행동양식을 습득하게 될 것이다.

본 연구의 목적에 비추어 공직동기 결정요인을 살펴보고자 한다.³⁾ 조직입직전에 사회화 과정에서 형성되는 공직동기는 공무원의 사회적 배경에 초점을 맞추고 있다. 예컨대 Perry 등(1998)은 가족내 사회화, 종교활동, 자원봉사 등이 공직동기의 결정요인이 됨을 실증적으로 보여주고 있다. 이에 비해 조직내 재사회화 과정에서 공직동기를 유발하는 요인을 다룬 연구는 흔하지 않을뿐더러 연구모형의 포괄성, 완결성, 균형 등이 부족하다는 지적이 있다(김서용, 2009).⁴⁾ 아마도 조직차원의 결정요인은 매우 다양함에도 이를 포괄할 만큼 연구

1) Perry(1996)는 자신이 제시한 공직동기를 측정하기 위한 도구를 개발하여 4개의 하위차원(공공정책호감, 공익몰입, 동정심, 자기희생)으로 구성하였다. 그는 공직동기가 본질적으로 이타성을 가진다고 하였으나, 측정도구의 구성요소에 이타주의를 명시하지는 않았다. 다만, Perry의 연구와 본 연구의 설문문항에 이타주의 요소가 내포되어 있어 이타성을 검증하고 있다고 할 수 있다.

2) 이근주(2005)는 공공부문 종사자들이 민간부문 종사자들에 비하여 특징적으로 가지고 있는 동기요인이 존재한다는 것을 실증하였으며, 그 외 대부분의 연구에서도 공·사간 동기기제의 차이를 인정하고 있다(Houston, 2000).

3) 이에 대한 연구는 공직동기의 개념이나 그 효과에 대한 연구보다 상대적으로 적다. 그 이유는 실제 공직동기가 가지는 유용성을 강조하다보니 관리상의 효과에 초점을 둔 연구가 많을 수밖에 없었을 것이다(김서용, 2009).

4) 공직동기에 대한 조직내 긍정적인 영향요인으로 직급, 동료 및 상사와의 관계, 자율성, 자기효능감, 직무중요성, 조직문화 등이 주로 연구되었고, 부정적인 영향요인으로는 번민욕례, 역할갈등, 모호성

결과가 축적되지 못한 것으로 짐작된다. 그렇더라도 본 연구는 충실화된 직무를 통하여 공직 동기를 높이고자하는 목적을 가지므로 조직차원의 공직동기 결정요인을 탐색하는 의미를 가진다.

기존의 공직동기 관련 연구들은 주로 성별, 연령, 교육정도, 재직기간이나 직급 등 인구통계학적 변수와 직무만족이나 조직몰입 등 조직성과를 높일 수 있는 관리변수에 치중하여 왔으나, 최근에는 조직구조요인이나 관계요인으로 결정요인을 확대해 나가는 추세이다.⁵⁾ 사회인구학적 요인과 공직동기 간에는 일정한 정향성을 가지는 것으로 나타났다. 직급, 연령, 재직기간은 공직동기와 정(+)의 상관관계를 보이는 반면에 남녀, 교육수준 등은 연구자에 따라 공직동기와 정(+) 또는 부(-)의 상반된 결과가 나타나고 있다.⁶⁾ 그 이유는 이들 요인들이 독자적으로 작용하기보다는 다른 요인들과의 상호작용이 이루어지기 때문일 것이다. 한편, 공직동기가 조직에 참여하기 이전에 기본적으로 형성되기도 하지만, 조직에 참여한 이후 다양한 활동과 경험에 의해 강화되거나 약화된다(한에스터·이근주, 2012). 이러한 맥락에서 공무원의 직무에 대한 인식과 경험은 공공부문의 동기요인인 공직동기에 영향을 끼칠 것으로 판단된다.

2. 직무특성 이론

직무특성(job characteristics)은 직무가 가지는 다양한 요소의 정도를 말하는 것으로, 직무를 수행함에 있어 개인에게 직무에 대한 의무감과 책임감 그리고 결과에 대한 인지 등을 느끼게 하는 특성을 의미한다. 직무특성이론은 직무의 객관적인 특성을 분석하고 설계함으로써 직무자체가 작업자의 직무동기나 직무만족, 조직성과를 높일 수 있는 특성을 갖추고 있어야 한다. 또한 직무특성이론은 동일한 직무에 대해서도 사람에 따라 반응의 차이가 존재한다는 것을 인정하고 있다. 그러므로 직무를 설계할 때에는 직무자체의 특성은 물론이고 직무수

등이 연구되었다(Moynihan & Pandey, 2007; Camileri, 2007; 김서용, 2009; 김태호·김유한, 2010).

- 5) 조직구조요인으로 직무특성, 집권화, 레드테이프, 업무모호성 등을 분석대상으로 삼으며, 관계요인으로는 조직문화, 리더십, 상사 혹은 동료와의 관계 등을 주로 분석대상으로 삼고 있다.
- 6) '직급'은 계급제 요소가 강한 우리나라 공무원 제도에서 연령이나 재직기간과 밀접한 정의 상관성을 가지며 계서적인 직무특성이 강하게 나타나는 직무수행관행을 고려해 볼 때, 단순히 인구통계학적 변수를 넘어 직무특성이나 공직동기에 상당한 설명력을 발휘할 것으로 볼 수 있다. 즉, 직급이 높을수록 업무범위가 확대되고 책임과 권한 그리고 자율성이 보장됨으로써 이른바 직무충실화가 이루어질 것이다. 또한 조직의 목표달성에 본인이 기여하고 있다는 자각은 내재적 동기를 자극하게 되고, 그 결과 국민에 대한 봉사와 공익을 추구하고자 하는 공직동기가 높아질 것이다.

행자의 개인적인 특성을 고려해야 한다.⁷⁾

Hackman & Oldham(1976; 1980)의 직무특성모형은 구성원들에게 내재적 동기부여를 위해서는 어떻게 직무를 구조화하여야 하는가를 설명하고 있다. 업무를 효과적으로 수행하도록 동기를 부여하기 위해서는 성과상여급과 같은 외재적 요소에 의존하기보다는 성공적인 업무수행을 통해 얻을 수 있는 긍정적인 내적 감정 때문에 구성원이 자기의 업무에 기꺼이 전념하게 될 것이라고 보았다.

내재적 업무동기는 3가지 심리상태에 의해 결정되며, 5가지 핵심적인 직무특성에 의해 촉진된다. 즉, 3가지 심리상태는 경험된 업무의 중요성, 업무결과에 대한 경험된 책임감, 업무결과에 대한 지식이다. 경험된 업무의 중요성이란 담당업무가 중요하고 가치있는 일인지 여부에 대한 감정을 의미하며, 경험된 업무의 책임감이란 자신의 업무수행 결과에 대하여 책임이 있다고 믿는 정도를 뜻하고, 업무수행 결과에 대한 지식이란 자신의 업무성고가 만족할 만한지 아닌지 여부에 대한 정기적인 환류를 의미한다(김상목, 2005).

한편 5가지 직무특성은 첫째, 특정 직무를 수행하는데 필요한 기술·기능과 능력의 정도를 의미하는 기술다양성(skill variety), 둘째, 업무가 분명한 정체성을 지니고 업무전체의 완결성을 의미하는 과업정체성(task identity), 셋째, 업무가 조직내외의 다른 사람의 생활이나 업무에 심대한 영향을 미치는 정도를 의미하는 과업중요성(task significance), 넷째, 업무를 수행하는 과정을 결정하고 일정을 수립하는데 있어서 구성원에게 부여된 자유, 독립성, 재량권의 정도를 의미하는 자율성(autonomy), 다섯째, 자신이 수행한 업무의 결과가 얼마나 효과적인지 여부에 대하여 분명하고 직접적인 정보를 얻는 정도를 의미하는 환류(feedback)가 있다.

이러한 직무특성이 심리상태에 영향을 미치게 되고, 그 결과가 조직효과성으로 나타나게 된다. 직무특성 중에서 기술다양성, 과업정체성 및 과업중요성은 심리상태에서 경험된 업무의 의미성(feeling of meaningfulness)으로 인식되고, 자율성은 업무결과에 대한 경험된 책임감으로, 그리고 환류는 업무수행 결과에 대한 지식에 영향을 미친다. 직무특성이 심리상

7) 직무설계에 관한 연구는 시기적으로 크게 세가지 단계로 구분된다. 먼저 고전적 접근방법은 1910년대 Taylor의 과학적 관리방법에 의한 직무설계로 조직구성원은 조직목표 달성을 위해 노동력을 제공하고 조직은 그에 대한 댓가로 조직원들에게 물질적·경제적 유인을 제공한다. 조직성과를 달성하기 위해서는 시간과 동작 연구로 철저히 과학적인 직무분석에 근거한 직무설계가 이루어져야 한다는 것이다. 과학적 관리론에 대한 반성과 비판으로 1940-50년대에 이른바 인간관계론적 관점에서 직무순환(job rotation), 직무확대(job enlargement)에 의한 직무설계가 이루어졌다. 그리고 1960년대 이후 오늘날에 이르기까지 직무충실화(job enrichment), 직무특성에 의한 직무재설계(job characteristics theory), 사회·기술시스템이론(socio-technical system approach), 팀 접근법(team approach) 등이 등장하였다.

데에 영향을 미친 결과, 높은 내재적 동기, 높은 성장 만족도, 높은 직무만족, 높은 업무성과를 가져오게 된다. 따라서 관리자들은 5가지 핵심적인 직무특성을 제고하도록 직무를 재설계함으로써 내재적 동기부여를 촉진하는 심리상태를 조성할 필요가 있다.

3. 직무특성과 공직동기의 상관성

직무특성과 개인동기간의 관련성은 Herzberg et al.(1959)로 거슬러 올라간다. 그는 2요인 이론을 기반으로 일 자체로부터 동기요인을 설명하고 있다. 이 이론은 노동의 인간화와 같은 노동생활의질을 담보하는 성과와 함께 직무충실화(job enrichment)의 중요한 단초를 제공했다. 즉 기계론적 구조를 인간관계 중심적 및 목표지향적 구조로 전환하는데, 직무충실화는 바로 그 대안의 하나로 등장한 것이다(김병섭 외, 2000). 동기요인으로 직무특성을 주목한 것은 인간관계론에서 즐겨 사용하는 직무확장(job enlargement)이나 직무충실 또는 권한이양의 강화를 유인한다(이창원·최창현, 1996). Golemviewski(1996)는 조직이 추구해야 할 바람직한 방향성을 일과 인본주의적 가치의 조화에서 찾고 있는데, 그 대안으로 직무충실화를 제시하고 있다.

Herzberg(1982)는 직무충실화(job enrichment) 이론에서 개인에게 직무를 부여할 때 직무의 도전감과 책임감을 높여주고 성취감과 인정감을 획득할수 있도록 질적 깊이가 개선되어야 한다고 한다. 이른바 만족요인으로 자신의 성장과 자기실현을 위한 욕구가 있다고 전제하면서 직무충실화를 통하여 조직구성원의 동기부여와 성과를 증대시킬 수 있다고 보았다. 이런 관점에서 볼 때 Hackman & Oldham(1976)의 동기유발지수는 충실화된 직무(enriched job) 수준을 나타낸다.⁸⁾ 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.

다음 절에서 후술하는 바와 같이 직무특성이 내재적 동기를 매개하여 공직동기를 향상시키는 부분도 있지만, 직무충실화 그 자체가 직접 공직동기를 유발하는 부분도 있을 것이다. 왜냐하면 직무특성이 동기요인을 자극하고, 그 동기요인에는 공직동기가 내포되어 있다고 볼 수 있기 때문이다. 따라서 직무의 충실화가 이루어지는 만큼 공직동기가 높아질 것이라는 가설이 도출될 수 있다.

가설1 : 충실화된 직무를 담당할수록 공직동기가 향상될 것이다.

8) 김호정(1989)은 충실화된 직무란 다양성, 정체성, 중요성, 자율성, 환류성 등이 강한 직무라고 한다.

다음은 직무특성과 내재적 동기와의 관계를 살펴보고자 한다. 직무는 그 자체의 특성에 의해 동기를 유발하고(Hackman & Oldham, 1980) 직무동기는 직무를 수행하는 과정에서 얻을 수 있는 욕구만족 수준에 따라 결정된다(Pinder, 1984)는 점에서, 직무가 충실화된다는 의미는 동기유발을 높인다는 것을 함축한다고 볼 수 있다. 여기서의 동기는 내재적 업무 동기를 말하며, 내재적 동기는 자율적, 자기결정적 행동의 원형이다(Koester et al., 1996). 한편 공직동기는 공무원을 대상으로 한 동기차원이다. Deci에 의하면 내재적 동기는 역량(competence)욕구와 자기결정(self-determination)욕구라는 두가지 욕구에 기초하고 있다.⁹⁾ 여기서 역량이란 자신이 역량이 있거나 적어도 학습역량이 있다고 믿는 경우로서, 역량욕구가 충족되면 일이 즐거운 체험이 된다는 것이다. 또 자기결정욕구란 자신이 하는 일에 대한 자유선택 및 통제 등 자기가 결정하고자 하는 욕구를 의미한다(고수일, 2002; 고수일·한주희, 2005). 즉 자신의 역량이나 자기결정에 대한 의식을 경험함으로써 만족감을 느끼는 사람은 내재적으로 동기부여된다고 말할 수 있다.

Hackman & Oldham의 5가지 직무특성을 내재적 동기와 관련지어 보면, 기술다양성과 환류는 역량욕구를 반영하고 과업정체성, 과업중요성 그리고 자율성은 자기결정욕구를 반영한다고 하겠다. 기술다양성은 다양한 기술이나 재능을 사용하여 다양한 직무활동을 수행할 수 있는 기회를 의미한다. 기술상의 다양성을 높이기 위해서는 직무의 확대가 요구되며, 이처럼 양적·질적으로 심화된 직무를 수행하기 위해서는 높은 성취욕구와 역량욕구가 요구된다.¹⁰⁾ 그리고 환류는 작업 결과에 대하여 상사나 동료는 물론이고 직무 자체로부터 정보를 얻는 과정이므로 작업자는 피드백을 추구하는 행동을 보이게 될 것이다. 이러한 점에서 볼 때 기술다양성과 환류는 직무수행에 필요한 능력을 배양하게 하는 이른바 역량욕구를 반영한다고 하겠다.

과업정체성은 직무가 작업의 전체를 처음부터 끝까지 완성시킬 수 있도록 구성되어 있는가의 정도를 말하고, 과업중요성은 개인이 수행하는 직무가 타인의 삶에 얼마나 많은 영향을 미치는가의 정도를 의미한다. 자율성은 작업자가 자신의 작업일정을 계획하고 작업방식을 결정하고 작업을 진행하는 과정에 있어 개인에게 주어지는 자유, 독립성, 재량권의 정도를 의미한다. 요컨대 과업정체성은 개인에게 완성감을 느끼게 하고 과업중요성은 업무의 의미를

9) Deci & Ryan(1985, 1992)은 직무동기를 자기결정성의 정도에 따라 다차원으로 구분하고 있다. 즉 비자율적 형태의 규제(무동기, 외재적 동기, 규범적 동기)에서 자율적 형태의 규제(동일시 동기, 내재적 동기)를 말한다.

10) Harackiewicz & Manderlink(1984)은 성취지향성이 높은 사람은 그것이 낮은 사람보다 역량에 대해 중요하게 생각하며, 그 결과 내재적 동기도 높은 것으로 나타났다. 즉, 성취지향성은 역량의 중요성을 매개로 내재적 동기에 공헌한다는 것이다.

높이게 되며 자율성은 업무결과에 대한 책임감을 유발한다. 종사자가 업무에 대한 완전성과 의미성을 높이고 책임감을 가지고자하는 욕구는 자기결정 욕구를 반영한다고 하겠다.

내재적 동기의 실제적인 힘은 조직의 목표달성에 기여하기 위해 자신들이 동참하고 있다는 느낌을 갖도록 하는데 있다(김상목·김영중, 2005). 조직구성원이 조직에 헌신하기 위하여 자신의 다양한 업무능력을 개발하고 그 능력을 조직에 제공할 뿐만 아니라, 업무수행에 따른 성과를 점검하고 개선하는 노력은 역량욕구를 충족하게 될 것이다. 또한 자신의 업무가 중요하다고 인식할수록 책임감과 보람이 증진되고, 스스로 업무의 목표와 방향을 설정하고 이를 완결할 수 있는 직무수행여건은 자기결정욕구를 충족하게 될 것이다.

가설1-1 : 충실화된 직무를 담당할수록 내재적 욕구가 강할 것이다.

직무특성에 의해 역량욕구, 자기결정욕구의 형태로 내재적 욕구를 강화한다고 볼 때, 그 내재적 욕구가 과연 공직동기를 유발하는 특징적 요인이라고 규정할 수 있을 것인가. 업무 동기유발에 관한 많은 이론들은 조직구성원들이 일을 하고 싶어 하는 내적 충동과 그 방향은 어떻게 결정되며, 동기의 강도와 지속성에 영향을 주는 요인은 무엇인가를 설명하고 있다(Mitchell, 1997; Ford, 1992; Pinder, 1984). 어떤 사람이 주어진 일을 할수 있느냐의 여부는 그의 역량정도가 결정하지만, 그 사람으로 하여금 실제로 그 일을 하게 하는 것은 일에 대한 동기라고 할 수 있다.¹¹⁾ 이러한 동기의 발생배경은 흔히 내재적인 것과 외재적인 것으로 구분된다.

내재적/외재적 동기를 직무와 관련시켜 보면, 직무에 대한 내재적 동기는 일 자체에 대한 개인의 선호나 가치가 합치되어 그 일에 몰입하고자 하는 욕구이며, 외재적 동기는 일에 대한 보상을 전제로 하는 것이다. 이러한 내재적/외재적 동기와 공직동기간의 상관성에 대하여 공직동기의 3가지 하위 차원과 관련지어 살펴보고자 한다. 첫째, 공무원은 자신의 이상적 가치를 발견하고 그 가치를 직무수행을 통해 어떻게 올바른 방법으로 실현시켜 나가는가하는 것이 곧 자신의 내재적 욕구를 실현시키는 문제라고 할 것이다. 이러한 욕구는 합리적 차원의 공직동기를 자극하게 될 것이다. 즉, 공직동기의 합리적 차원은 공무원이 국민을 위해 봉

11) 동기이론의 주요 관점은 인간의 욕구를 중심으로 인간의 동기를 설명하여 왔다(이창원 외, 1996). 욕구계층이론, ERG이론, 성취동기이론, 욕구충족이원론, 직무특성이론 등이 동기부여에 대한 대표적인 내용이론(content theory)이다. 그러면 어떻게 동기부여를 할 것인가에 관심을 두는 것이 이른바 과정이론(process theory)으로 공정성이론, 기대이론, 목표설정이론, 참여적 관리와 귀인이론 등이 있다. 공직동기는 공익증진을 위해 의미있는 서비스를 제공하려는 공무원의 동기이므로 공공 서비스에 대응하고자하는 욕구에 기반한다. 이러한 욕구는 매우 복잡할 뿐만 아니라 변전성을 가지고, 조직경험을 통해 새로운 욕구가 발생하고 역할이나 담당업무에 따라 달라질 수 있으므로 관리 전략도 다양해질 수밖에 없다.

사한다는 것이 개인의 효용으로 전환되고, 이를 극대화하기 위하여 노력한다는 점이 합리적이라는 것이다. 여기서의 효용은 개인의 사적인 이익이 아니라 국민을 위해 봉사한다는 것이다. 둘째, 공무원이 국민 전체에 대한 봉사자로서 이타적 행위를 하는 것은 그로 인한 보상을 바라는 결과로서가 아니라 과업에 대한 보람이나 자기만족, 자기존중감의 발로라고 볼 수 있다. 이것은 규범적 차원의 동기를 유발하게 될 것이다. 규범적 차원의 동기는 공무원이 공익 봉사에 대한 욕구를 가지고 정부전체에 대한 충성심과 사회적 형평을 추구하는 동기이다. 이는 본질적으로 이타적인 것이며, 사회적 의무에 대한 도덕적 몰입이다. 셋째, 공무원이 공직을 봉급을 타기 위한 생계수단으로 보는 것 이상으로 공공봉사에 대한 소명이나 의무로 인식(Frederickson, 1997)하는 것은 공직동기의 정서적 차원을 반영한다고 할 수 있다. 정서적 차원의 동기는 공무원이 사회적 중요성을 지닌 정책에 몰입하고 선행에 대한 지지와 약자를 돕고자 하는 동기가 반영된다. 동정(compassion)과 희생(sacrifice)을 바탕으로 사회적 약자에 대한 보호와 동정심에 기반하는 것이다.

가설1-2 : 내재적 욕구가 강할수록 공직동기가 높게 나타날 것이다.

4. 윤리풍토의 조절역할

본 연구는 조직내 재사회화 과정에서 공직동기가 배양될 수 있다는 것을 전제하고, 직무특성은 공직동기에 직접적인 영향을 미치기도 하지만, 그 영향의 정도에는 조절변인이 작용할 것으로 보았다. 왜냐하면 동일한 직무가 주어지더라도 그 직무를 담당하는 개인에 따라 공직동기가 다르게 나타나는 것은 개인적 성향에서 비롯되는 점도 있을 것이고, 조직에 참여한 이후에 조직활동을 통한 조직내 재사회화 과정에서 발생하는 것도 적지 않을 것이기 때문이다.

그럼에도 공직동기를 종속변수로 하는 조절변인에 관한 연구는 거의 없는 것 같다.¹²⁾ 여기서 윤리풍토를 조절변수로 채택하는 것은 전통적으로 조직관리의 초점이 효율성과 경쟁력을 추구해 왔으나 오늘날 인간성과 사회성을 함께 고려해야 하는 이른바 윤리경영의 과제에 부합하기 때문이다. 또한 윤리풍토는 구성원의 태도 및 행위와 조직성과에 영향을 미칠 뿐만 아니라 직무만족과 조직몰입을 높이고(Mulki et. al., 2009), 역할스트레스와 이직의도를 낮추는 기능을 한다고 한다(Babin et. al., 2000). 이러한 조직관리적 측면과 함께 우리나라 공무원들의 공직자로서의 행동과 윤리적인 인식이 결여되어 있다는 비판이 증가하고 있는

12) 공직동기가 조직성과에 미치는 영향에 조직문화를 조절변수로 상정한 연구가 있으나, 의미있는 영향관계가 없는 것으로 밝혀졌다(조태준·윤수재, 2008).

상황에서 윤리풍토는 공직자의 직무수행과 관련하여 적절한 연구과제가 될 것이다.

윤리풍토는 조직풍토(organizational work climate)의 한 유형으로서 윤리적 기준을 요구하는 다양한 절차, 정책, 관행 등을 수행함에 있어 조직구성원이 의사결정을 어떻게 해야 하는지에 대한 인지라고 할 수 있다(Cullen, Victor & Bronson, 1993). 윤리풍토를 연구하기 위한 유형화는 연구자에 따라 다양하게 분류되어 왔으나, 본 연구에서는 윤리풍토의 유형을 조직 및 개인특성에 부합되도록 이기주의와 이타주의로 나누어서 논의하고자 한다.

이기주의(egoism)는 행위의 도덕적 근거를 행위자 개인의 이익을 찾으려는 도덕적 신조에서 출발하므로 타인의 이익보다는 자신의 이익을 우선시하게 된다.¹³⁾ 이를 직무와 연관시켜보면 자신의 이익을 위해 필요한 만큼, 즉 보상을 받는 만큼 일하고자하므로 희생을 감수하면서 조직을 위해 헌신적으로 노력하지는 않을 것이라는 시각이 있다(김호정 2012). 그러나 이기주의가 자기이익을 추구한다고 해서 조직행동에 반드시 역행한다고 보기는 어려울 것 같다. 왜냐하면 자기이익이라는 것은 자신에게 진실하며 자신의 이타적인 경향성을 발견하는 것에서도 얻을 수 있는 이익이기 때문이다(최제윤, 2004).

반면에 이타주의(altruism)는 자신을 희생하고 타인의 행복에 관심을 갖는 것, 혹은 그런 관심에 따라 동기화된 행동이다(Blum, 1980).¹⁴⁾ 이타주의를 조직내 구성원간의 상호작용에 초점을 두는 경우에는 조직시민행동의 한 차원으로 이해된다.¹⁵⁾ 즉, 이타주의는 조직과 관련된 과업이나 문제해결을 위해 다른 사람에게 도움을 주는 사려깊은 행동이며 잠재적으로

13) 오늘날 통념상의 이기주의, 즉 자기이익을 위해서라면 언제라도 타인의 이익을 무시하는 사람으로 묘사되는 이른바 마키아벨리즘은 매우 부정적으로 사용되고 있어 윤리이론이 적용되기 어렵다고 본다. 왜냐하면 인간은 누구나 자신의 삶을 소중히 여기는 한 타인의 삶도 의식하지 않을 수 없기 때문이다. 이기주의적 행위는 이해타산적 동기에 의한 것이며, 이기주의는 이기성의 정도와 질에 따라 세가지로 분류한다(Beauchamp, 1991). 첫째, 자기중심적 이기주의는 타인의 행위도 나의 이익만을 위해 존재하여야 한다. 둘째, 개인적 이기주의는 타인과는 상관없이 자신의 이익만을 위한 행위를 말한다. 셋째, 보편적 이기주의는 타인의 이익에 봉사하는 것이 자신의 이익을 증대시킨다면 이타적 행위도 기꺼이 한다. 본 연구에서 이기주의를 타인의 이익보다는 자신의 이익을 우선해서 추구하는 것으로 이타주의의 상대적 개념으로 한정하고 이른바 윤리적 이기주의의 입장이다.

14) 절대적 기준의 이타주의는 자신의 존재 자체를 부정하는 결과가 되므로 성립하기 어렵다. 따라서 타인의 이익을 우선시하는 이타주의는 Victor & Cullen(1988)의 윤리풍토 유형 중에서 공리주의와 유사하다고 할 수 있다.

15) 이타주의를 직무특성과 직접 관련짓는 연구는 아직 없는 것 같다. 다만, 많은 선행연구에서 직무특성과 조직시민행동은 밀접한 관계가 있는 것으로 밝혀지고 있다(Fahr et al, 1990; Organ & Konovsky, 1989; Graham, 1986). 조직시민행동은 공식적인 업무담당도 아니고 적절한 보상도 없지만 자신이 소속된 조직의 발전을 위해 자발적으로 수행하는 다양한 자원활동을 말한다. 이러한 조직시민행동의 구성요소에 이타주의가 가장 빈번하게 등장하고 있다.

는 조직전체의 능률을 증가시키는 행위로서 친사회적 행동으로 표현되기도 한다.

이러한 이기주의/이타주의는 직무특성과 공직동기간의 관계에서 조절작용을 할 것인가. 이타주의 윤리풍토가 강한 조직의 구성원들은 이기주의 윤리풍토에 비하여 조직내·외적 측면에서 긍정적인 방향으로 조절작용을 더 크게 할 것으로 예상된다. 왜냐하면 이타주의는 조직내 활동과 관련하여 가외의 직무에 대해서도 기꺼이 협조하고 헌신하고자 하는 자세로 이른바 조직시민행동을 보이게 될 것이고, 조직 외적 활동과 관련하여 자신의 이익에 앞서 사회문제에 대한 관심이 높고 공익지향적 태도를 보일 것이기 때문이다. 따라서 공익을 유발하는 직무충실화가 발생하게 되면 이기주의자보다 이타주의자가 여기에 긍정적으로 반응하게 될 것이고 동기부여도 더 높게 나타날 것이다.

또한 행위자의 심리적 변화를 주시하더라도 이타적 행동은 행위자 자신에게 만족감, 자기 존중, 의미의 충족 등과 같은 내적 이익을 가져다주기도 한다(정상모, 2007). 이것은 자기 존재에 대한 자기긍정감이나 자기존경심을 느끼게 해줌으로써 도덕적 삶의 의미를 주게 된다. 그럼으로써 이타주의는 충실화된 직무에 대해 구성원의 심리상태를 보다 긍정적인 확신으로 충만하게 될 것이므로 이기주의자에 비하여 충실화된 직무를 맡았을 때 내재적 동기가 강해지고 그 결과 공직동기도 높아질 것이다.

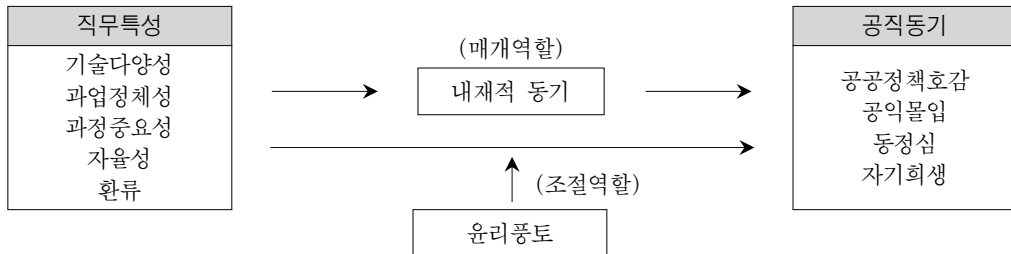
가설2 : 충실화된 직무를 수행함에 있어 이타주의 윤리풍토에서는 이기주의보다 공직동기가 높게 나타날 것이다.

Ⅲ. 연구설계

1. 연구모형

이론적인 고찰을 통해 공무원 조직의 직무특성과 공직동기간에는 일정한 관계가 성립하고, 그러한 관계에는 조절변인이 존재한다는 것을 알 수 있었다. 따라서 본 연구에서는 이러한 이론적 고찰을 바탕으로 충실화된 직무는 내재적 동기의 한 형태로서의 공직동기에 영향을 미친다는 것을 전제하고 <그림 1>와 같은 연구모형을 설정하였다.

<그림 1> 연구모형



연구의 모형을 간단히 설명하면 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 환류 등의 직무특성이 강화될수록 공직동기가 높게 나타나는데, 세 가지 형태로 요인이 작용하는 것으로 볼 수 있다. 첫째는 직무충실화가 공직동기를 직접 향상시키는 작용을 한다. 둘째는 첫 번째의 직접 영향관계 외에도 양자 간에는 내재적 동기가 매개변수로 작용한다. 셋째는 충실화된 직무와 결과변수와의 관계의 정도는 윤리풍토가 조절역할을 한다는 것이다.

2. 조사대상과 분석방법

연구의 표본으로는 부산시 본청 및 관내 구청 소속 공무원 250명과 경상남도 및 경남도내 시군에 근무하는 공무원 350명을 대상으로 2013년 5월에 설문조사를 실시하여 설문응답에 불응하거나 불성실한 응답자를 제외한 총509명의 설문응답자를 분석대상으로 삼았다.¹⁶⁾ 설문대상을 부산시와 경남도 내에 한정된 것은 공무원 조직의 동질성을 고려해 볼 때, 부산시와 경남도 공무원 조직이 우리나라 공무원 조직의 일반적인 특성을 공유하고 있다고 보기 때문이다.

본 연구에서 사용된 설문문항들은 독립변수로서 직무특성을 측정하는 부문 15문항, 종속

16) 본 연구는 구성원이 조직내 재사회화 과정을 거치면서 공직동기가 형성되는 요인을 분석하는데 초점을 두므로 일정기간 이상의 근무자를 주된 조사대상으로 삼았다. 조사대상 조직의 선정은 무작위 추출법을 이용했고, 조직내 개인의 추출은 계장급 이상을 장기근무자로 보고 이들이 과반수이상 분포되도록 층화추출법을 이용하였다. 즉, 계장급 이상 1명과 계원 1명씩 추출하는 방식으로, 어떤 과의 계가 5개 있으면, 과장을 포함해서 12부의 설문지를 배부하였다. 그 결과 연령에서는 4-50대 (76%), 직급에서는 6급(42.8%)의 비중이 높고 일선기관의 6급은 초급관리자로서 여성에 비해 남성의 분포비율(65.2%)이 높았다. 또한 설문대상자 및 응답자 분포에서 부산시 203명, 경남도 306명으로 차이가 나는 것은 시·군은 자치구에 비해 인사나 재정구조 등 조직내 업무구조뿐만 아니라 인허가 등 대민업무에서 자율성이 높으므로 직무특성이나 윤리풍토에서도 이질적인 요소가 더 많을 것으로 보고 표본을 보다 크게 구성하였다.

변수로서 공직동기를 측정하는 부문 12문항, 매개변수로서 내재적 동기를 측정하는 부문 5문항 그리고 조절변수로서 윤리풍토를 측정하는 부문 5문항으로 구성하였는데, 직무특성은 Hackman & Oldham(1980), 공직동기는 Sangmook-Kim(2011), 내재적 동기는 Tierney 외(1999), 윤리풍토는 Victor & Cullen(1988)가 각각 제시한 문항을 발췌하였다. 각 문항들의 척도는 인구통계학적 변수를 제외하고는 모두 Likert-type의 5점 척도법을 사용하였다. 설문문항들의 요인회전은 promax방식을 적용하였고 각 설문에 대한 요인적재값은 <표 1>와 같다.¹⁷⁾ 요인적재값을 살펴보면, 직무특성변수 중 과업정체성은 요인이 부적합한 것으로 판정되는데 이는 번역상 오류가 발생하거나 설문대상자가 정체성 질문을 잘못 이해한 것으로 여겨진다. 그 외 항목은 비교적 높은 요인적재값을 보이므로 각 항목들의 내용타당성에 큰 문제가 없다고 할 수 있다.

<표 1> 변수들의 요인적재값(Factor Loading)

다양성	중요성	정체성	자율성	환류	내재적 동기
.761	.607	.940	.726	.774	.759 .819
.719	.761	-	.675	.724	.838 .774
-	.728	-	.759	.757	.843
이기주위	이타주의	공공정책호감	공익몰입	동정심	자기희생
.843	.799	.763	.486	.855	.503
.828	.857	.785	.572	.599	.457
	.863	.596	.790	.642	.888

본 연구 설문의 신뢰도는 Cronbach's Alpha 계수로 검증하였고 알파값이 .60이상으로 만족할 만한 수준이라고 판단된다. 그리고 연구가설에서 사용되는 중요 변수들간의 관계의 정도를 파악하기 위해 상관분석을 실시한 결과가 <표 2>와 같다. 변수간의 상호관련성이 모두 의미있는 것으로 나타났고, 특히 공직동기 4개 차원 간의 관련성은 모두 .50이상으로 높은 관련성을 보인다.

17) 본 연구에서 사용된 promax는 사교회전 방법 중 하나로 회전된 요인이 상관되도록 하여 가까운 요인이 같이 배열되도록 하며, 특히 변수가 많거나 큰 데이터 파일에 적합하다는 장점이 있다.

<표 2> 변수간 상관분석

	변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	신뢰도
1	다양성	3.4961	.78054									.631
2	중요성	3.6555	.68582	.525**								.704
3	자율성	3.3301	.73545	.274**	.305**							.670
4	환류	3.4047	.65603	.379**	.476**	.440**						.640
5	내재적동기	3.2432	.69838	.393**	.334**	.432**	.376**					.867
6	정책호감	3.6876	.58413	.336**	.375**	.355**	.336**	.537**				.705
7	공익몰입	3.8179	.57889	.229**	.356**	.273**	.311**	.413**	.733**			.686
8	동정심	4.0072	.56408	.156**	.321**	.227**	.229**	.230**	.543**	.670**		.759
9	자기희생	3.5527	.61273	.244**	.354**	.317**	.259**	.408**	.680**	.675**	.574**	.703

* p<.05 ** p<.01 *** p<.001

IV. 분석결과

1. 공직동기에 미치는 요인들의 영향력 분석

충실화된 직무를 담당할수록, 즉 직무특성이 강화될수록 공직동기가 높을 것이라는 <가설 1>을 검증하기 위하여 직무특성과 공직동기를 구성하는 요인들간의 영향력을 분석한 것이 <표 3>과 같다. 이를 살펴보면 직무특성의 4가지 차원이 모두 공공정책호감에는 의미있는 영향을 긍정적인(+) 방향으로 미치고 있는 것으로 나타났다. 그에 반하여 공익몰입에는 다양성이 의미있는 영향을 미치지 못하고, 동정심과 자기희생에서는 다양성과 환류가 각각 의미없는 것으로 나타났다. 즉, 과업중요성과 자율성은 공직동기 각 차원에 모두 영향력을 가지는 반면, 다양성과 환류는 일부 항목에서 영향력이 없는 것으로 판명되었다.

이러한 결과가 나타난 원인을 살펴건대, 앞서 이론구성에서 논의된 역량육구와 자기결정육구를 직무특성과 공직동기간의 영향력 설명에 원용할 수 있겠다. 기술다양성과 환류는 구성원의 역량육구를 반영하며, 역량육구는 스스로의 능력으로 인해 일을 즐거운 체험으로 느끼는 육구이므로 정책형성과정에 참여하거나 중요한 사회정책을 동일시하는 등의 공공정책호감에 긍정적인 영향을 미치는 것은 당연한 귀결이다. 반면에 역량육구는 타인에게 도움을 주고자 하거나 배려하고자 하는 동정심과 자기희생에는 영향을 미치지 않은 것이다. 왜냐하면 동정심과 자기희생은 개인의 역량의 문제라기보다는 인간적 감정에 기초한 것이기 때문이다.

〈표 3〉 직무특성과 공직동기간 회귀분석 결과(beta)

변 수	공공정책호감	공익몰입	동정심	자기희생
다양성	.140**	.014	-.048	.041
중요성	.188***	.246***	.279***	.253***
자율성	.215***	.138**	.131**	.216***
환류	.099*	.128*	.056	.028
R ²	.227	.168	.125	.176

주) * p<.05 ** p<.01 *** p<.001

한편, 직무의 중요성과 자율성은 자기결정욕구를 반영하며, 자기결정욕구는 자신의 일에 대해 스스로 선택하고 통제하는 욕구로써 공공정책몰입이나 공익몰입은 물론이고 동정심과 자기희생에도 긍정적인 영향을 미치고 있다.¹⁸⁾ 자기결정욕구는 직무수행을 통하여 조직과 사회에 대한 책임감을 가지고자 하는 욕구로 나타나며, 이러한 책임감은 공직동기의 네가지 차원 모두에 영향을 미치는 것이다. 따라서 충실화된 직무를 담당할수록 공직동기가 향상될 것이라는 〈가설 1〉은 채택되었다.

〈표 4〉 직무특성·내재적 동기와 공직동기간 회귀분석 결과(beta)

단계	변 수	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	2.684	.094		28.653	.000
	내재적 동기	.334	.028	.465	11.819	.000
2	(Constant)	2.007	.128		15.681	.000
	내재적동기	.232	.032	.324	7.342	.000
	다양성	.020	.029	-.030	.676	.499
	중요성	.191	.034	.262	5.578	.000
	자율성	.075	.030	.110	2.518	.012
	환류	.037	.035	.048	1.041	.298

주) 1단계 R² = .216, 2단계 R² = .303

다음은 공직동기에 미치는 영향요인으로 내재적 동기와 직무특성을 원인변수로하는 분석을 한다. 1단계로 내재적 동기가 공직동기에 미치는 영향을 검증하고, 2단계로 내재적 변수

18) 과업중요성이 공직동기에 가장 크게 영향을 미치는 것으로 나타났고, 이러한 결과는 드물기는 하지만 종사자의 직무인식수준과 공직동기와의 관계를 밝힌 선행연구와도 일치한다(손명구, 2006; Wright, 2003).

와 직무특성을 원인변수로 삼고 공직동기를 결과변수로 하는 단계별 회귀분석 결과가 <표 4>와 같다. 내재적 동기가 공직동기에 미치는 영향력의 크기 R^2 는 .216이고 내재적 동기에 직무특성을 추가한 후 공직동기에 미치는 영향을 검증해 보면 R^2 는 .303으로 높아 졌다. 이것은 내재적 동기가 공직동기에 영향을 미치지만, 직무특성이 원인변수로 추가됨으로써 공직동기에 미치는 영향력이 증가되었다는 것을 의미한다.

직무특성의 각 차원별로 공직동기에 미치는 영향관계에서 기술다양성과 환류는 영향을 미치지 않고 과업중요성과 자율성은 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무특성의 각 차원에서 공직동기에 대한 영향력의 차이가 나는 것은 직무자체가 동기요인으로 작용하기 때문인데, 여기서도 앞서의 역량욕구와 자기결정욕구를 원용하여 해석할 수 있겠다. 즉 역량욕구를 반영하는 기술다양성과 환류는 각각 공직동기의 하위차원에 부분적으로 정(+)의 영향을 미치고 있으나, 내재적 동기와 함께 독립변수가 되면 영향력의 정도가 현저히 감소한다. 이러한 결과는 직무특성이 공직동기를 제고하는데 있어 내재적 동기의 매개역할이 내재되어 있음을 암시한다. 이에 반하여 과업중요성과 자율성은 자기결정욕구를 반영한 것으로 내재적 동기와 동시에 원인변수가 되더라도 공직동기에 긍정적인 영향을 미친다. 아마도 공무원이 공공의 과업에 직면하여 그 일을 할 수 있는 역량보다는 스스로 선택하고 결정할 수 있는 자기결정이 주어질 때 공직동기가 높아진다는 것을 보여준다.

다음은 내재적 동기의 매개변수역할을 검증하고자 한다. 직무는 그 자체의 특성에 의해 동기를 유발하고 직무동기는 개인의 욕구수준을 반영한다는 것을 밝힌 바 있다. 여기서의 직무동기는 직무수행자의 일 자체에 대한 선호나 가치가 합치되는, 이른바 내재적 동기를 의미한다. 또한 내재적 동기는 공직동기를 자극한다고 보았다. 이와 같은 내용의 <가설1-1>과 <가설 1-2>를 검증하기 위하여 내재적 동기의 매개변수 역할을 검증할 필요가 있다.

매개변수 역할 검증은 Hackman과 Oldham이 사용한 방법을 적용하고자 한다.¹⁹⁾ 매개변수가 되기 위해서는 다음의 두 가지 요건을 충족하여야 한다. 첫 번째 요건은 매개변수를 통제된 후에 원인변수와 결과변수 간의 편상관계수가 '0'에 가깝거나, 원인변수와 결과변수 간의 단순상관계수보다 월등히 작아야 한다. 두 번째 요건은 결과변수를 종속변수로 하고 매개변수를 독립변수로 하는 회귀분석을 실시한 후에 원인변수를 독립변수에 추가시켜서 다중

19) 매개변인의 효과를 검증하기 위하여 Baron & Kelly(1986)의 방법을 이용하는 연구가 다수 있다 (이덕로·김태열, 2008; 한주희·고수일, 2003; 이주일 외, 1997). 이 방법에 따르면 독립변수→매개변수 경로계수와 매개변수→종속변수 경로계수가 둘 다 유의적이어야 하고, 독립변수→종속변수 경로계수가 유의적이지 않을 경우에는 매개변수가 완전 매개효과를 가지며 유의적인 경우에는 부분 매개효과를 가진다고 한다. 본 연구에서 직무특성의 하위요소를 독립변수로 하고 내재적 동기를 매개변수, 공직동기의 하위요소를 종속변수로 하여 독립변수-매개변수-종속변수 간의 경로계수는 모두 유의미하게 나타남으로써 매개변수의 부분 매개효과를 확인하였다.

회귀분석을 한 결과 R²의 증가분이 '0'에 가깝거나 아주 작은 값이 되어야 한다는 것이다.

우선 첫 번째 요건을 충족시키는지를 검증한 결과가 <표 5>와 같다. 이 표에 의하면 내재적 동기를 통제한 직무특성과 공직동기 간의 편상관계수는 '0'에 가까운 것이 하나도 없으나, 단순상관계수와 비교해 보면 상당한 차이가 난다고 할 수 있다. 즉 내재적 동기를 통제하였을 경우에 직무특성과 공직동기 간의 상관관계에는 상당한 변화가 있다는 의미이므로 내재적 동기는 직무특성과 공직동기 간의 매개변수역할을 상당부분 수행한다고 보아야 할 것이다. 또한 직무특성은 내재적 동기를 매개하지 않고 공직동기에 직접 영향을 미치는 부분도 있다고 볼 수 있다. 왜냐하면 편상관계수가 '0'이 아니기 때문이다.

<표 5> 직무특성과 공직동기간의 단순·편상관분석

직무특성	정책호감		공익몰입		동정심		자기희생	
	A	B	A	B	A	B	A	B
다양성	.336***	.161***	.229***	.080*	.156***	.073*	.244***	.100**
중요성	.375***	.246***	.356***	.254***	.321***	.266***	.354***	.253***
자율성	.355***	.161***	.273***	.115*	.227***	.146***	.317***	.171***
환류	.336***	.172***	.311***	.184***	.229***	.158***	.259***	.125**

* p<.05 ** p<.01 *** p<.001
A : 단순상관계수 B : 편상관계수

<표 6> 내재적 동기와 직무특성의 공직동기에 대한 설명력(R²) 차이

변수	정책호감		공익몰입		동정심		자기희생	
	R ²	ΔR ²	R ²	ΔR ²	R ²	ΔR ²	R ²	ΔR ²
내재적 동기 ^a	.288***	-	.170***	-	.053***	-	.167***	-
다양성 ^b	.306***	.018	.176	.006	.058	.005	.175*	.008
중요성	.331***	.043	.224***	.054	.120***	.067	.220***	.053
자율성	.306***	.018	.181**	.011	.073**	.020	.191**	.024
환류	.309***	.021	.198***	.028	.076***	.023	.180***	.013

a : 매개변수인 내재적 동기를 독립변수로 했을 때의 R²
b : 매개변수와 직무특성(다양성, 중요성, 자율성, 환류)을 독립변수로 했을 때의 R²

그리고 두 번째 요건을 확인하기 위한 분석결과는 <표 6>과 같다. 이 표에 의하면 직무특성을 독립변수에 추가한 결과 R² 증가분을 살펴보면 매개변수의 역할을 도출해 낼 수 있다. 네가지 직무특성 차원 중에서 중요성은 R² 증가분이 상대적으로 크게 나타나는데 반해 다양성, 자율성, 환류 항목에서는 R² 증가분이 매우 작게 나타남으로써, 이들 세가지 항목에서는 내재적 동기의 매개역할이 더 크다고 말할 수 있다. 즉, 직무특성이 강화될수록 공직동기가

향상되는데 내재적 동기가 매개역할을 하며, 직무특성의 하위차원 중에서 다양성, 자율성, 환류는 중요성보다 매개작용에 더 크게 영향을 받는다고 할 수 있다.

2. 직무특성과 공직동기간의 조절요인 분석

앞서 이론적 논의에서 동일한 직무가 부여되더라도 공직동기가 다르게 나타나는 이유를 논증하였다. 즉, 윤리풍토가 다르기 때문에 공직동기도 다르게 나타날 것이라고 추론하였다. 여기서는 이러한 조절변인이 과연 조절역할을 하는지 검토해 보기로 한다. 회귀분석에 사용된 변수는 직무특성 4개, 공직동기 4개, 조절변수는 2개이므로 총 32회의 분석을 실행하였다. <표 7>에 나타난 바와 같이 유의수준 .05이하에서 의미있는 조절효과를 보이는 경우는 13가지이다.

이 표에 의하면 윤리풍토는 다양성이 공직동기 각 차원에 미치는 영향에 조절작용을 하고 중요성은 자기희생에, 자율성은 정책호감을 제외한 나머지 공직동기 각 차원에, 환류는 동정심을 제외한 나머지 공직동기 각 차원에 각각 조절변수로 작용하고 있다. 앞서 이론적 검토에서 설명된 바와 같이 이기주의보다는 이타주의의 조절작용이 많은 것으로 나타났는데, 이것은 공직동기가 본질적으로 이타적 성향을 내포한다는 것을 암시한다고 하겠다.

<표 7> 조절변수의 조절효과

변 수	정책호감		공익몰입		동정심		자기희생	
	이기주의	이타주의	이기주의	이타주의	이기주의	이타주의	이기주의	이타주의
다양성	×	○	○	○	×	○	×	○
중요성	×	×	×	×	×	×	×	○
자율성	×	×	○	×	○	○	×	○
환류	×	○	×	○	×	×	×	○

주) ○ : 공직동기와 직무특성 간에 $p < .05$ 에서 통계적으로 의미있는 조절효과를 하는 경우
 × : $p < .05$ 에서 조절효과를 하지 못하는 경우

그러나 이 표만으로는 조절효과가 어느 정도로 어떠한 방향으로 작용하는지에 대해서 알 수가 없다. 따라서 <표 7>에서 의미있게 나타난 13가지의 관계에 대해서 조절효과의 정도와 방향을 알아보기 위하여 조절회귀분석을 실행한 결과가 <표 8>와 같다.

먼저 공직동기의 구성요소를 각각의 종속변수로 정하고 직무특성과 조절변인의 효과를 검증하였다. 정책호감을 종속변수로 하고 다양성을 독립변수로 하는 회귀분석에서 이타주의가

조절기능을 하는 것으로 나타났다. 다양성에 대한 이타주의의 조절효과를 검증하기 위하여 세단계의 조절회귀분석을 하였다.

<표 8> 공직동기에 대한 조절회귀분석

종속 변수	독립변수	ΔR^2	β	종속 변수	독립변수	ΔR^2	β
정책 호감	다양성(A ₁)	.113 ^{***}	.336	동정심	다양성(A ₁)	.024 ^{***}	.156
	이타주의(B ₂)	.191 ^{***}	.459		이타주의(B ₂)	.126 ^{***}	.371
	A ₁ ×B ₂	.006 [*]	.495		A ₁ ×B ₂	.014 ^{**}	.749
공익 몰입	환류(A ₄)	.113 ^{***}	.336	자기 희생	자율성(A ₃)	.052 ^{***}	.227
	이타주의(B ₂)	.183 ^{***}	.456		이기주의(B ₁)	.001 [*]	.037
	A ₄ ×B ₂	.018 ^{***}	.903		A ₃ ×B ₁	.011 [*]	.682
공익 몰입	다양성(A ₁)	.053 ^{***}	.229	자기 희생	이타주의(B ₂)	.110 ^{***}	.348
	이기주의(B ₁)	.007 [*]	.088		A ₃ ×B ₂	.006 [*]	.639
	A ₁ ×B ₁	.008 [*]	.534		다양성(A ₁)	.060 ^{***}	.244
공익 몰입	이타주의(B ₂)	.236 ^{***}	.509	자기 희생	이타주의(B ₂)	.176 ^{***}	.440
	A ₁ ×B ₂	.011 ^{**}	.672		A ₁ ×B ₂	.016 ^{***}	.805
	자율성(A ₃)	.074 ^{***}	.273		중요성(A ₂)	.125 ^{***}	.354
공익 몰입	이기주의(B ₁)	.005 [*]	.067	자기 희생	이타주의(B ₂)	.137 ^{***}	.397
	A ₃ ×B ₁	.014 ^{**}	.774		A ₂ ×B ₂	.013 ^{**}	.943
	환류(A ₄)	.097 ^{***}	.311		자율성(A ₃)	.101 ^{***}	.317
공익 몰입	이타주의(B ₂)	.205 ^{***}	.483	자기 희생	이타주의(B ₂)	.156 ^{***}	.416
	A ₄ ×B ₂	.018 ^{***}	.911		A ₃ ×B ₂	.011 ^{**}	.843
	환류(A ₄)	.067 ^{***}	.259		이타주의(B ₂)	.167 ^{***}	.436
공익 몰입	이타주의(B ₂)	.167 ^{***}	.436	자기 희생	A ₄ ×B ₂	.025 ^{***}	1.048
	A ₄ ×B ₂	.018 ^{***}	.911				
	환류(A ₄)	.067 ^{***}	.259				

주) * = p<.05 ** = p<0.01 *** = p<.001
 ΔR^2 는 R²의 증가분, β = 표준회귀계수

첫 단계로 정책호감에 대한 다양성 회귀에서 R²는 .113이었고 β =.336이었다. 두 번째 단계에서는 독립변수에 이타주의를 추가하여 회귀분석을 하였더니 R²는 .191정도 증가하였고 β =.459이었다. 세 번째 단계에서는 다양성과 이타주의를 곱한 변수(A₁×B₂)를 독립변수로 추가하였더니 R²는 .006정도 증가하였고 β =.495이었다. 세 번째 단계에서 발생한 R² 증가 정도는 이타주의 윤리풍토가 직무의 기술다양성과 공직동기의 공공정책호감 간의 관계에 대해 유의수준 .05이하에서 의미있는 조절효과를 가진다는 것이다. 그러므로 이타주의

성향이 강한 공무원이 약한 공무원보다 동일한 수준의 기술다양성을 띤 직무를 수행할 때 공직동기가 높다고 볼 수 있다. 즉, 이타주의 성향이 강한 공무원일수록 기술다양성과 공직동기 간의 관계가 강하다고 하겠다.

다양성 외에 다른 직무차원과 공직동기 간의 관계도 다양성과 공직동기와 같은 방식으로 조절효과를 검증한 것이 <표 8>이다. 전체적으로 이기주의는 3개 항목, 이타주의는 10개 항목에서 조절효과를 보였다. 이를 구체적으로 살펴보면, 이기주의는 직무의 기술다양성과 자율성이 각각 공익몰입에 영향을 미치고 자율성은 또한 동정심을 일으키는데 각각 정(+)의 조절작용을 하는 것으로 확인되었다. 이기주의 성향을 가지는 공무원은 그렇지 않은 공무원에 비해 다양한 기술이 요구되는 직무를 맡으면 공익몰입을 더 많이 자극하게 되고, 또한 자율성이 높은 직무를 맡게 되면 공익몰입과 동정심이 높아지도록 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특이할 점은 이기주의 영향력의 크기를 표시하는 R^2 의 증가분이 .008에서 .014사이로 매우 미미하게 나타났고, 이기주의만으로 공익몰입이나 동정심에 조절영향을 미치지 못하고 직무의 자율성과 연계될 때 의미있는 조절변인이 되는 것이다.

일반적으로 이기주의 성향은 타인의 이익보다는 자신의 이익을 우선하는 것으로 공익이나 타인에 대한 동정심에는 관심을 보이지 않을 것이다. 그러나 여기서 이기주의는 공무원의 직무수행을 전제로 한 관점에서 이른바 보편적 이기주의 또는 윤리적 이기주의 입장으로 보아야 할 것이므로 공익추구나 동정심을 발휘하는 것이 궁극적으로 조직내 보상 등 자신에게 이익이 된다면 설령 그것이 이타적 행위일지라도 기꺼이 수행하게 될 것이다. 또한 이기주의 성향을 가진 공무원이 자율성이 보장되는 직무를 담당할 경우에는 이기적 성향이 오히려 공익에 대한 관심이나 타인에 대한 동정심을 더 자극하게 되는 것으로 판명되었다. 이러한 결과는 아마도 자율성이 보장된다는 것은 이기주의가 본질적으로 선과 악에 대한 판단을 사회의 보편적 기준보다는 자신의 개인적 판단을 우선한다(박홍식, 2003)는 맥락에 부합된다고 볼 수 있다.

이타주의는 공직동기의 네가지 하위차원에 각각 조절작용을 하는 것으로 나타났다. 특히 자기희생에는 직무특성의 네가지 구성차원이 모두 긍정적인 영향을 미치고 있다. 이는 직무특성을 강화하게 되면 공직동기가 높아지는데, 그 중에서도 자기희생이 더 크게 이타주의의 조절영향을 받는다는 것이다. 이러한 결과로 볼 때, 윤리풍토가 직무특성과 공직동기간의 관계를 조절하며 이타주의자는 이기주의자에 비해 충실화된 직무를 수행할 때 공직동기가 더 높게 나타날 것이라는 <가설 2>는 채택되었다.

요컨대 이타주의를 직무특성이나 공직동기와 관련지어 검토할 때에는 조직 내·외의 두가지 측면에서 접근할 필요가 있다. 먼저 조직내 구성원을 대상으로 하는 이타주의는 과업의 상호의존성(task interdependence)이 좌우한다. 상호의존성이 높은 과업을 수행할 경우

동료간의 친밀성, 협조, 정보교환이 원활히 이루어지며 직무수행방법을 공유함으로써 조직효과성도 높아진다는 것이다(Kiggundu, 1981; Hulin & Blood, 1968). 또 다른 관점으로 조직 외부에 대한 이타성으로써 사회현상에 대한 책임감이나 공익을 추구하는 행위와 연결된다. 공무원은 국가에 충성하고 사회적 형평성을 추구하는 점에서 사회 전체에 대한 책임감을 가진다. Perry & Wise(1990)는 공익에 대한 봉사는 본질적으로 이타적이라고 보았다.

V. 결론 및 시사점

본 연구는 공공조직의 효과성을 높이는 요인으로 주목받고 있는 공직동기에 대하여 직무특성과 연관하여 공직동기의 영향요인을 실증 분석하는 것을 연구과제로 삼았다. 연구결과 요지는 공무원의 담당 직무를 충실화하게 되면 공직동기가 높아지고, 직무특성과 공직동기 간의 관계는 각 하위 차원에 따라 다양한 형태로 상관성을 보이고 있음을 확인하였다. 직무특성요인으로는 중요성과 자율성이 공직동기에 많은 영향을 미치고 있으며, 공직동기 요인중에서는 공공정책호감이 크게 영향을 받는 것으로 나타났다.

또한 직무특성과 공직동기 간에는 내재적 동기의 매개역할과 윤리풍토가 조절역할을 하게 되는 것도 확인하였다. 직무특성이 공직동기에 직접 영향을 미치기도 하고, 내재적 동기를 매개하여 영향을 미치는 부분도 상당히 있다는 것을 확인하였다. 직무특성이 공직동기에 미치는 영향을 조절할 것으로 보았던 윤리풍토에서는 앞서 예상하지 못한 중요한 결과가 도출되었다. 그것은 이기주의 성향만으로는 공직동기에 의미있는 영향을 미치지 못하나, 자율성이 보장되는 직무를 수행할 경우에는 이기주의가 오히려 공직동기를 향상시키는 요인으로 작용한다는 것이다. 그리고 이타주의는 직무특성과 공직동기 간의 조절변인으로써 영향을 크게 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 공직동기가 본질적으로 이타성을 내포한다는 것을 뒷받침한다.²⁰⁾

20) 그러나 윤리풍토는 조직구성원의 개인의 태도를 반영하기 때문에 관리정책적 요인으로 활용하기에는 한계가 있을 수 있다. 이러한 점에서 행위자의 심리적 변화를 유인할 인사관리 방안이 요구된다. 이를테면 구성원의 이타적 행동이 행위자 자신에게는 자기충족과 같은 내적 이익에 부합되고, 조직 차원에서는 조직시민행동을 유발할 뿐만 아니라 조직 외적으로는 사회문제에 대한 관심을 제고하는 태도를 보이도록 제도적 방안을 강구하는 것이 중장기적인 연구과제가 될 것이다. 여기서는 보다 구체적으로 올바른 윤리풍토를 정착시킬 수 있는 방안을 제시하면 ①공무원 임용 단계부터 인·적성 검사를 통해 청렴도를 검증하여 면접 자료로 활용하고, ②개인의 성격과 윤리적 차원의 직무여건이 조화되도록 보직하는 인사시스템을 구축하고, ③무엇보다 최고관리자의 윤리의식이 중요하다는 것

본 연구에서 발견된 주요한 결과는 공직동기를 내재적 동기의 한 유형으로 보고, 내재적 동기를 구성하는 역량욕구와 자기결정욕구를 직무특성과 연관지어 분석한 것이다. 즉, 기술다양성과 환류는 역량욕구를 반영하고 중요성과 자율성은 자기결정욕구를 반영한다는 것이다. 이러한 논지는 직무특성과 공직동기 구성요소 간의 영향력 분석과 직무특성이 공직동기에 미치는 영향에 대한 회귀분석 등에서 실증적으로 뒷받침되었다. 이를테면 직무특성과 공직동기와의 관계에서 중요성은 자율성과, 기술다양성은 환류와 각각 유사한 영향관계를 보이는 반면에 유사한 영역 간에는 관계의 정도가 상이하게 나타났다. 이러한 원인은 개인의 역량욕구와 자기결정욕구가 각각 반영된 결과로 보인다.

분석결과가 시사하는 점을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 직무특성이 공직동기를 향상시키는데, 각각 하위차원에 따라 관련성의 정도에 차이가 나타났다. 직무특성 요인으로는 과업중요성과 자율성이 공직동기 요인중에서 공공정책호감에 미치는 영향력이 크게 나타났다. 상대적으로 관련성이 낮은 기술다양성이나 환류를 통하여 공직동기를 향상시킬 방안을 강구할 필요가 있다. 더욱이 오늘날 행정환경이 고도화되는 상황에서 공무원의 역량강화는 더욱 크게 요구된다고 할 것이다. 둘째, 직무특성이 공직동기에 직접적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라 내재적 동기를 매개한 영향력에 주목할 필요가 있다. 왜냐하면 내재적 동기는 일 자체를 즐거운 체험으로 느끼는 욕구에서 비롯되므로 공공분야에서는 더욱 바람직한 동기요인이 되기 때문이다. 공공부문은 사부문과 달리 과업자체의 공공성, 성과의 비계량성, 보상을 위한 재원조달의 한계 등으로 인하여 외재적 보상체계를 구축하기 곤란한 만큼 내재적 보상체계를 강화할 필요성이 더욱 커진다. 이에 따라 공무원이 업무수행을 통해 내재적 동기부여 수준이 높은 직무특성을 정비하여야 할 것이다. 셋째, 본 연구에서 조절변인으로 삼았던 윤리풍토의 조절작용이 예상만큼 크지 않았다. 그 이유는 공직동기가 개인의 내재적 성격이나 성향을 반영한 것인데 반하여 조절변인은 조직의 윤리풍토에 대한 개인의 지각이나 태도를 반영하는 것으로 조직의 상황요인을 내포하기 때문으로 보인다. 이것은 공직동기에 영향을 미치는 변수들이 각기 다른 특성을 가지는 만큼 이들 변수들의 개입과 조작은 그에 적합한 전략이 요구된다고 하겠다.

마지막으로 공직동기를 향상시키는 제도개선 방안으로 인사관리적 측면에서 정책적 시사점을 제시하고자 한다. 앞서 논의하였듯이 직무특성이론은 직무자체를 통해 직무동기, 만족, 조직성과를 창출하는 것이다. 그러나 본 연구결과 역량욕구를 반영하는 기술다양성과 환류가 상대적으로 낮게 나타났다. 이에 공무원 역량을 제고할 수 있는 관점에서 개선방안을 제시하

을 인식하고 역할연기나 체험활동과 같이 실제로 태도변화를 가져올 수 있는 교육 프로그램이 필요하다고 하겠다.

면, 첫째, 평가제도의 대폭적인 개선이 필요하다. 공무원이 실제로 무엇을 할 수 있는지를 측정하는 역량평가 제도를 도입할 것을 제안한다. 공무원 평가는 근무성적평정 외에도 역량평가, 청렴도평가를 일정비율로 배점하여 합산하는 방식이 되어야 할 것이다. 둘째, 직위공모제를 선호부서뿐만 아니라 기피부서에도 확대할 것을 제안한다. 기피부서 직위를 공모하기 위해서는 그에 상응하는 인센티브 보장이 선행되어야 한다. 그리하여 모든 직위에 내적 동기가 유발될 수 있는 기반이 갖추어져야 할 것이다.

이와 더불어 내적 동기를 부여할 수 있는 실행방안을 검토해 보기로 한다. 첫째, 조직구성원들이 추구하는 내적 보상에 대한 욕구를 광범위하게 조사해야 한다. 피상적인 것이 아니라 실제 바라는 바가 무엇인지 파악하여 보상도구로 활용하는 것이 효과적이기 때문이다. 둘째, 내적 보상의 기반이 되는 요소를 조사해야 한다. 조직내 상호협조와 칭찬하는 분위기, 역량을 발휘할 기회, 보람을 가질수 있는 과업수행 등을 통해 인정감, 성취감, 도전감, 책임감과 같은 감정이 충만할 때, 내적 동기가 유발될 것이다. 셋째, 이러한 내적 보상이 구성원의 만족과 조직성과에 얼마만큼 기여하는지 면밀히 분석하는 것이 필요하다.

본 연구의 한계는 공직동기의 영향요인으로 조직변수들을 분석대상으로 삼았으므로 조직입직전 사회화와 관련된 변수들까지 포함하는 포괄적 분석이 되지 못한 점이다.

【참고문헌】

- 고수일. (2002). 내재적 동기에 대한 성과 - 보상 연계성과 경쟁, 피드백 결과의 효과. 한국경영학회 『경영학연구』, 31(2): 509-528.
- 고수일·한주희. (2005). 직무동기의 다차원적 구조. 『경영학연구』, 34(5): 1339-1363.
- 김병섭·박광국·조경호. (2000). 『조직의 이해와 관리』. 서울: 대영문화사.
- 김상목. (2005). 공직선택동기와 공무원의 행태. 『한국행정연구』, 14(2): 297-325.
- 김상목·김영중. (2005). 정부조직의 직무특성에 관한 연구. 『한국행정학보』, 39(2): 63-86.
- 김서용. (2009). 공직 동기의 결정요인에 대한 실증분석. 『행정논총』, 47(2): 181-209.
- 김서용·조성수·박병주. (2010). 공직동기(PSM)의 선행요인:사회와 요인의 비교분석. 『한국행정학보』, 44(1): 147-177.
- 김태호·김유한. (2010). 공공봉사동기의 영향요인에 대한 분석. 『한국인사행정학회 2010 춘계 학술대회 발표논문집』: 117-137.
- 김호정. (2012). 『행정조직과 관료행태』. 서울: 탐북스.
- 김호정. (1989). 한국관료의 직무특성과 직무만족의 관계 및 그 조절변수로서 행정문화에 관한 연구. 『한국행정학보』, 23(2): 653-679.
- 박홍식. (2003). 행정윤리 접근법의 모색 : 이기주의적 시각을 중심으로. 『한국행정학보』, 37(2): 211-225.
- 손명구. (2006). 한국에서의 공공봉사동기에 관한 연구: 서울시 서초구청 공무원들을 중심으로 『한국행정학회 동계학술발표 논문집』: 1-24.
- 이근주. (2005). 공사부문 종사자간 동기요인의 차이 분석: PSM을 이용하여. 『한국행정연구』, 14(2): 71-99.
- 이덕로·김태열. (2008). 직무특성이 개인 창의성에 미치는 영향. 『경영학연구』, 37(3): 443-475.
- 이주일·황석현·한정원·민경환. (1997). 정서의 체험 및 표현성의 건강과 심리적 안녕에 미치는 영향. 『한국심리학회지』, 11(1): 117-140.
- 이창원·최창현. (1996). 『새조직론』. 서울: 대영문화사.
- 최제운. (2004) 적절한 이타주의와 현명한 이기주의. 대동철학회. 『대동철학』, 25: 233-256.
- 한에스더·이근주. (2012). 조직경험과 업무특성이 PSM(공공봉사동기)에 미치는 영향에 대한 분석 『행정논총』, 50(2): 89-112.
- 한주희·고수일. (2003). 급여탄력성에 따른 조직공정성, 회사-구성원 교환관계 및 조직몰입에 대한 연구. 『인사·조직연구』, 11(2): 171-197.

- Babin, B. J., Boles, J. S. & Robin, D. P. (2000). Representing the Perceived Ethical Work Climate among Marketing Employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 28: 345-348.
- Beauchamp, T. L. (1991). *Philosophical Ethics* 2nd ed. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Blum, L. A. (1980). *Friendship, Altruism and Morality*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Brewer, G. A. & Selden, S.C. (1998). Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 8(3): 413-439.
- Cullen, J. B., Victor, B. & Bronson, J. W. (1993). The Ethical Climate Questionnaire : An Assessment of its Development and Validity. *Psychological Reports*. 73: 667-674.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1992). The initiation and regulation of intrinsically motivated learning and achievement. In A. K. Boggiana & T. S. Pittman(eds.). *Achievement and motivation*. N. Y.: Cambridge Univ. Press. 9-36.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum Press: New York.
- Fahr, J., Podsakoff, P. M. and Organ, D. W. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior. Lead Fairness and Task Scope versus Satisfaction. *Journal of Management*. 16: 705-721.
- Ford, M. E. (1992). *Motivating Humans: Goal, Emotions and Personal Agency Beliefs*. Newbury Park, CA: Sage.
- Frederickson, H. G. (1997). *The Spirit of Public Administration*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Golemviewski, R. T. (1996). *Managing Diversity in Organizations*. Alabama : Univ. of Alabama Press.
- Graham, I. W. (1986). *Organizational Citizenship Informed by Political Theory*. Unpublished Manuscript.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 16:

- 250-279.
- Harackiewicz, J. M., & Manderlink, G. (1984). A Process Analysis of the Effects of Performance-Contingency Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Experimental Social Psychology*. 20: 521-551
- Herzberg, F. (1982). *The Managerial Choice : To Be Efficient or to Be Human*. Salt Lake City : Olympus.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Houston, D. (2000). Public-service Motivation : A Multi-variate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 10(4): 713-727.
- Hulin, C. L. & Blood, M. R. (1968). Job Enlargement: Individual Differences and Worker Responses, *Psychological Bulletin*. 69: 41-59.
- Kiggundu, M. N. (1981). Task Independence and Job Design. *Academy of Management Review*. 6: 499-508.
- Koester, R., Losier, G., Vallerand, R. J. & Carducci, D. (1996). Identified and Introjected Forms of Political Internationalization: Extending Self-Determination Theory. *Journal of Personality and Social Psychology*. 70: 1025-1036.
- Michell, T. R. (1997). Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts. *Research Organizational Behavior*. 19: 57-149.
- Mulki, P. T., Jaramillo, J. F. & Locander, W. B. (2009). Critical Role of Leadership on Ethical Climate and Salesperson Behaviors. *Journal of Business Ethics*. 86(2): 125-141
- Organ, D. W. & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology* 76: 157-164.
- Pandey, S. K. & Stazyk, E. C. (2008). *Antecedents and Correlates of Public Service Motivation*. In Perry, J. L. & Hondeghem, A(ed), *Motivation in Public Management*. 101-117. New York: Oxford Univ. Press.
- Perry, J. L & Wise, R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*. 50(3): 367-373.
- 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.
- Pinder, C. (1984). *Work Motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

- Tierney, P., Farmer, M. & Graen, G. B. (1999). An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships. *Personnel Psychology*. 52(2): 591-620.
- Victor, B. & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climate. *Administrative Science Quarterly*. 33: 101-125.
- Wright, B. E. (2003). *Toward Understanding Task, Mission and Public Service Motivation*. Georgetown University. Washington D. C. Oct. 9-11.