

공공봉사동기가 직무만족 및 인지된 직무성과에 미치는 영향: 구성원-조직 적합성의 매개효과를 중심으로

이강문*, 노태우**

경남대학교 경영학부*, 순천향대학교 국제통상학과**

The Effect of Public Service Motivation on Job Satisfaction and Perceived Job Performance: Focusing on the Mediation Effect of Person-Organization Fit

Kangmun Lee*, Tae-Woo Roh**

Dept. of Business Administration, Kyungnam University*

Dept. of International Trade and Commerce, Soonchunhyang University**

요 약 본 연구는 공공기관에서 공공봉사동기(PSM)이 구성원의 직무만족(JS)과 인지된 직무성과(PJP)에 미치는 직접적인 영향을 확인함과 동시에 간접적으로 종속변수에 영향을 미치는 매개변수의 존재와 효과를 파악하고자 하였다. 특히 매개변수로 활용된 구성원과 조직의 적합성 개념(POF)은 인사제도의 적합성으로 정의함으로써 PSM과 개인 및 조직 효과성 사이에서 인사제도 적합성의 영향력을 파악하였다. 이에 창원시 보건소 구성원을 대상으로 진행된 설문자료를 토대로 정량적 분석을 실시하고 다음과 같은 결과를 확인할 수 있었다. 첫째, 통합된 공무 조직에서의 PSM은 JS와 PJP에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, PSM은 조직구성원의 JS와 PJP를 높여주지만, POF의 역할도 유의미함을 확인하였다. 이를 통해 PSM은 구성원과 조직 간 제도적 적합성을 통해 직무만족과 업무성과의 향상을 기대할 수 있다는 결론을 도출할 수 있다.

주제어 : 공공봉사동기, 직무만족, 인지된 직무성과, 개인-조직 적합성, 통합된 공무조직

Abstract The purpose of this study is to identify the direct effects of PSM on job satisfaction (JS) and perceived job performance (PJP) in public institutions and to identify indirect effects of the mediator. In particular, we define the person-organization fit (POF) used as the mediator as the fitness of the personnel system and identify the influence of POF in the relationship between PSM, JS, and PJP. The questionnaires used in this study were conducted for the members of Changwon Public Health Center and empirical analysis using structural equation modeling was conducted and the following results were obtained. First, PSM in the integrated public service organization has a positive effect on JS and PJP. Second, PSM shows that JS and PJP of organization members are improved through mediating effect of POF. It can be concluded that PSM can improve JS and PJP through institutional fit between members and organizations.

Key Words : Public Service Motivation, Job Satisfaction, Perceived Job Performance, Person-Organization Fit, Integrated Public Service Organization

*본 연구는 순천향대학교 학술연구비 지원으로 수행하였음.

Received 31 July 2017, Revised 1 September 2017

Accepted 20 September 2017, Published 28 September 2017

Corresponding Author: Tae-Woo Roh

(Soonchunhyang University)

Email: troh@sch.ac.kr

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

공공기관은 국민을 대상으로 공익적 서비스를 제공하는 역할을 한다. 그리고 공공기관 구성원들이 갖게 되는 공익을 실현한다는 생각은 공공기관 구성원들의 자부심을 형성하고, 자신이 일하는 직무의 가치를 부여함으로써 일에 대한 동기부여인 공공봉사동기(public service motivation, 이하 PSM)를 만들어낸다. PSM은 공공기관의 조직성과 향상에 긍정적인 영향을 미치는 요인으로서 최근까지 지속해서 관련 연구들을 통해 다루어져 왔다. 특히 공공기관 또한 일반적인 조직의 기준을 공유하고 있기 때문에 PSM 이외에 다양한 요인들에 의해 영향을 받게 되며, 이를 반영한 연구들이 존재한다[1, 2].

본 연구는 독립변수인 PSM가 종속변수인 구성원의 직무만족과 인지된 업무성공에 미치는 직접적인 영향을 확인함과 동시에 간접적으로 종속변수에 영향을 미치는 데 기여하는 매개변수의 존재와 효과를 파악하고자 한다. 매개 변수는 다양하게 존재할 수 있으나, 본 연구는 “공익적 가치를 지향하는 나는 이 조직과 잘 맞는 부분이 있기 때문에 업무가 만족스럽고, 일의 성과를 낼 수 있었다.”라는 가정적 문장을 기반으로 매개 변수를 정리하였다. 기존 관련 연구는 구성원-조직 적합성(person-organization fit, 이하 POF)의 개념을 활용하고 있다. 특히 구성원과 조직이 양립가능한 정서적 특성(비전, 미션, 문화 등)을 공유하는 수준이 높을수록 구성원의 PSM와 직무만족 및 조직몰입의 관계에 긍정적인 영향을 미치게 된다[3]. 본 연구에서는 구성원과 조직의 적합성을 기존의 정서적 적합성이 아닌 제도적 적합성으로 정의하였으며, 이를 위해 인사제도의 적합성 개념을 적용하였다. 결론적으로 본 연구는 PSM와 개인 및 조직 효과성 사이에서 제도적 적합성의 영향력을 파악하는 것을 목표로 한다.

2. 이론적 배경 및 가설제시

2.1 직무만족 (JS, Job Satisfaction)

직무만족(이하 JS)이란 구성원이 자신이 수행하는 직무에 대해 긍정적인 감정을 갖게 되는 것으로 말한다. 이러한 긍정적인 감정은 해당 직무가 가진 매력과 그 직무를 수행하는 과정에서 느끼게 되는 좋은 평가 등을 통해

형성되는 것으로 볼 수 있다[4].

일반적으로 조직 내에서 직무를 수행하는 구성원이 직무에 대한 만족감을 느끼게 될수록, 해당 구성원은 조직에 대한 애착을 갖게 되며, 조직에 대한 애착은 조직이 추구하는 목표에 관심을 끌게 만들게 된다. 궁극적으로 조직의 목표와 구성원 개인의 목표를 일치시키게 되면서 조직은 구성원의 능력을 적극적으로 활용하여 성과를 높일 가능성을 확보하게 된다[5]. JS에서 만족감의 형성은 구성원 개인과 이를 둘러싼 작업 환경의 관계 설정으로 정리할 수 있다. 즉, 개인이 자신의 직무를 수행하는 과정에서 작업 환경이 적극적인 지원을 제공하는가가 만족을 형성하는 프로세스이며, 지원의 적합성에 대한 개인의 인지 수준이 높아질수록 만족감이 높아지게 되는 것이다 [6]. 결과적으로 JS의 수준을 결정하는 요인으로서 개인의 특징적인 요소와 작업 환경을 구성하는 요소로 정리할 수 있다. JS에 대한 논의는 대체로 영리를 추구하는 기업을 중심으로 이루어져 왔다. 현재는 JS에 대한 연구가 공공의 복리를 추구하는 공공기관을 대상으로도 확장되었으며, 활발히 진행되고 있다. 그리고 공공기관 구성원의 JS 연구에 선행 연구 결과들이 적용되고 있다. 업무 수행 과정에서 개인에게 주어지는 자율성 수준, 수평적 혹은 수직적 조직문화, 리더십의 영향력 등 영리를 추구하는 조직인 기업의 JS 창출 연구에 사용되는 변수들을 예로 들 수 있다[7]. 이와 함께, 본 연구에서 인과관계가 있을 것으로 예측한 PSM와 같이 공공조직 내 구성원이 갖게 되는 개인의 특징적 요소들이 공공기관 JS 연구에 포함되고 있다[6, 8].

2.2 인지된 직무성과

(PJP, Perceived Job Performance)

구성원이 인지하는 직무성과는 조직을 관리하는 활동이 적절하게 이루어지고 있는지를 확인하는데 사용되는 주요한 자료로 볼 수 있다. 또한, 구성원 개인에게 주어진 직무의 목표 달성 여부를 판단하는 데도 사용된다[9].

직무성공에 대한 일반적인 개념은 조직의 구성원이 자신의 직무를 수행하면서 달성하고자 하는 목표에 어느 정도 접근하였는지, 즉 목표 달성 수준에 따른 성공여부를 말하는 것으로 볼 수 있다. 따라서 정량적인 접근법을 취한다면 직무성공의 향상은 생산성의 향상과 함께 사용

될 수 있을 것이다[10]. 그러나 생산성의 개념은 구성원 개인이 만들어내는 유형의 산출물을 지칭하는 것으로서 직무성과의 개념을 상당히 협소하게 판단하는 것으로 볼 수 있다. 따라서 직무성과의 개념은 그 의미를 정량적 산출 가능성에 따라 판단하는 것을 넘어서, 구성원이 자신의 직무에서 정의할 수 있는 성취의 기준(정성적, 정량적)에 도달 여부를 판단하는 것으로 확장되어 논의되고[11].

앞서 언급된 직무성과의 확장적 개념을 반영하여, 조직 구성원의 직무성과에 대한 연구에서 PJP의 개념이 적용되고 있다. 수행하는 직무를 통해 거둔 정량적 성과와 정성적 성과 및 구성원의 직무 추진 역량[2], 직무를 처리하는 속도의 향상, 직무 수행 능력의 향상, 직무 수행 시 정확성 향상 여부[12], 직무 수행 주체의 주도성, 직무 수행 시 적절한 의사소통 지원, 지식과 신뢰의 향상, 효율성, 혁신성 등 다양한 변수가 PJP를 측정하기 위한 도구로 활용되고 있다[13]. 이들의 측정은 대부분 정량적인 수치를 사용하기보다 해당 측정 도구에 대한 개인의 인지와 판단에 따른 답변을 토대로 구성됨으로써 정성적인 접근법을 취하고 있으며, 인지된 PJP의 다양한 유형들로 볼 수 있다.

2.3 공직봉사동기

조직은 목표를 달성하기 위하여 구성원의 직무에 대한 집중과 노력이 필요하다. 즉, 동기부여가 필요하다. 이를 위해 영리를 추구하는 기업과 같은 조직은 경제적인 반대급부를 통해 동기부여를 이끌어내고자 한다. 그러나 공공기관은 가용할 수 있는 예산이 제한된 상황에서 추가적인 경제적 이익을 제공하는 방식에 한계가 있다.

따라서 공공기관이 구성원의 동기부여를 위해 활용할 수 있는 새로운 수단을 취하게 되고, 이러한 맥락에서 PSM에 대한 논의가 이루어졌다. 공공기관에 제공하는 공공의 서비스가 가진 가치, 그리고 그 가치에 대한 개인의 의미부여가 구성원의 업무에 동기부여를 제공할 수 있다는 것이다. 공공서비스에 대한 가치는 해당 서비스가 이타적 행위라는데 있다.

Perry and Hondeghem [14]은 PSM을 한정된 지역에 예속되지 않고 경계를 넘어서 국가 혹은 전 지구적인 맥락에서 인류에 공헌하려는 숭고한 이타심을 통해 만들어지는 동기부여로 제시하였다. Perry and Hondeghem [14]은 PSM을 공공기관이 자신에 제공하는 서비스를 통

해 국민과 사회의 복리를 증진하기 위하여 필수적인 개인의 친 사회적(pro-social) 동기부여로 언급하였다. 이외에도 Vandenberg [15, p.547]은 PSM을 “개인과 조직의 이익을 넘어, 더 넓은 개념의 정치적인 사회의 이익에 집중하여, 이에 개인이 적절하게 행동하도록 동기부여하는 신념, 가치, 태도”로 정의하였다.

PSM은 구성원의 조직에 대한 신뢰감 형성, 생산 효율성의 향상 및 새로운 경영 기법의 도입 및 활용에 있어 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보이며, 이러한 맥락에서 PSM은 공공기관의 경영활동에 영향을 미치는 주요한 요소로서 다루어지고 있다[16]. PSM이 구성원의 직무 활동에 미치는 영향에 관한 연구들은 일반적으로 PSM의 긍정적인 효과를 보여주고 있다[9]. PSM은 JS, 조직시민 행동, 혁신행동과 같은 구성원의 업무 성과 향상에 관련된 변수들과의 인과 관계에서 긍정적인 영향력을 보이는 것으로 나타났다[1, 17].

본 연구의 대상이 되는 공공기관의 경우 국민에게 의료 및 보건 서비스를 제공하는 기관으로써 국민 건강 증진이라는 사명이 있음으로써, 구성원들이 나름의 PSM을 내적으로 형성할 수 있는 충분한 상황을 갖추고 있는 것으로 판단되었다. 반면 구성원의 의견이 반영되지 못한 인위적 통제함을 경험하였고, 이러한 조직 구조의 불안정함은 구성원의 JS, 직무몰입에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 존재할 수 있다[18]. 그러나 이러한 조건에도 불구하고 PSM과 관련된 기존 문헌들을 기초로 해보면 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H1 PSM은 JS에 직접적인 효과를 미칠 것이다. 개인의 PSM 수준이 높아질수록 JS 수준도 높아질 것이다.

이와 함께 PSM은 PJP와도 긍정적 인과 관계에 있을 것으로 판단되었다. PSM이 높다는 것은 공공기관의 구성원이 자신의 직무가 갖는 공익적 가치에 대해 적극적인 의미부여를 하는 것으로 볼 수 있다[19]. 이는 자신의 직무를 성취하는 수준이 높아질수록 직무를 통해 더 큰 보람을 가질 수 있다는 기대를 하게 함으로써 PJP를 높일 수 있다고 유추할 수 있다[20]. 그리고 이러한 논리적 인과관계는 실증연구들을 통해 확인되었다[11, 21].

H2 PSM은 PJP에 직접적인 효과를 미칠 것이다. 개인의 PSM 수준이 높아질수록 PJP 수준도 높아질 것이다.

2.4 개인-조직 적합성

(POF, Person-Organization Fit)

POF은 조직이 가진 특성이 조직을 구성하는 개인의 특성과 일치할 가능성이 존재하는 것과 구성원 개인의 태도와 행동이 개인과 조직 사이에서 적합(fitness)과 일치(congruence)의 수준에 의해 영향을 받을 수 있다는 것을 전제한다[3]. 많은 선행 연구들에서 POF는 개인과 조직의 양립가능성(compatibility)으로 정의되었다. Kristof [22]은 POF라는 개인과 조직이 양립되는 상태가 다음의3 가지 상황에서 존재할 수 있음을 언급하였다. 첫째, 적어도 한 조직이 다른 개체의 필요(needs)를 제공하는 경우, 둘째, 조직과 개인에게 공통의 특성이 존재하는 경우, 셋째, 위 두 상황이 모두 충족되는 경우이다.

기존 POF 연구들은 POF를 구성원과 조직의 적합이라는 개념을 다양하게 정의하고 있다. 우선 Bright(2007)은 POF를 두 가지 형태로 분류하였다. 구성원과 조직이 상호 간의 필요를 충족시키는 데 서로 기여하면서 형성되는 '상호보완적 일치(complementary congruence)'와 구성원과 조직이 유사한 특징을 공유하면서 형성되는 '추가적인 일치(supplementary congruence)'로 나눌 수 있다. 이외에도 Caplan [23]은 조직이 구성원의 필요, 바람, 선호 사항을 충족시켜줄 때 POF가 발생한다는 필요/공급(needs/supplies) 관점과 구성원이 조직의 요구 사항에 부합되는 능력을 갖추고 있을 때 POF가 발생한다는 수요/역량(demands/abilities) 관점을 제시하였다.

이러한 맥락을 정리해 본다면 POF는 문화적인 공감대 형성을 통한 일치와 제도적인 차원에서 공감대를 형성하는 것으로 나누어 볼 수 있다. Kim [3]의 연구에서는 '추가적인 일치'의 관점에서 POF를 제도적인 틀로 규명하지 않고 조직이 제시하는 가치와 구성원이 가진 가치의 일치되는 수준, 즉 문화적 공감대를 중심으로 POF를 정리하고, 이를 연구에 활용하였다. 본 연구에서는 기존 연구 영역의 확장을 위해 제도적인 차원에서의 POF 역할에 대해 집중하고자 한다. 이를 위해 본 연구는 인사제도의 적합성 개념을 적용하였다. 일반적으로 PSM는 JS

에 직접적인 영향을 미치는 것으로 전제하고 있으며, 연구결과에서도 나타나고 있다[6]. 그러나 PSM이 JS에 영향을 미치는 프로세스에 대한 논의가 확장되면서 새로운 변수들이 PSM과 JS의 인과관계에 조절효과 혹은 매개효과를 보이는 것으로 확인되고 있다[2, 24].

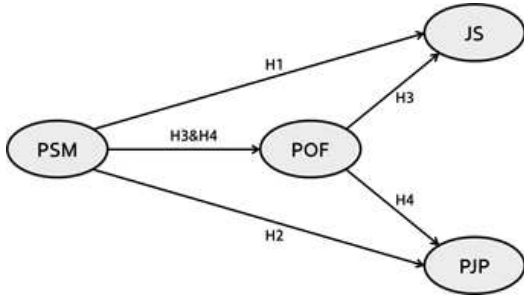
이러한 맥락에서 본 연구는 PSM이 JS에 영향을 미치는 과정에서 POF의 간접적인 효과를 검증하고자 한다. 특히, 앞서 제시한 POF의 한 유형으로서 인사제도의 적합성을 변수로 활용하였다. 본 연구에서는 인사제도의 적합성 유형 중 PSM과 JS의 관계에 간접 효과를 미칠 수 있는 것으로 개인의 역량 향상 및 활용에 관련된 인사제도와 조직 구성원의 적합성을 제시하였다[36, 37, 38]. 역량의 향상 및 활용에 대한 조직 차원의 제도적 지지는 자기 효능감을 향상하게 되고 이는 결과적으로 PSM를 통해 업무에 대한 가치를 부여하는 구성원이 이 가치를 실제로 구현하는 것이 가능하다는 인식을 하게 함으로써 궁극적으로 JS에 대한 긍정적인 영향력을 미칠 것으로 가정할 수 있다. 이 가정을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다[39, 40, 41].

H3 PSM는 POF의 영향을 통해 JS에 간접적, 긍정적 영향을 미칠 것이다.

POF의 개념은 개인의 직무수행역량 관련 제도와 함께 개인이 수행한 PJP를 평가하는 제도를 포함한다. 조직 구성원이 업무평가를 통한 인사과제가 공정하다고 인식하는 경우 이는 궁극적으로 PJP에 긍정적인 영향을 미치게 된다[25]. 앞서 언급한 내용에 따르면 PSM과 PJP는 직접적인 관계에 있는 것으로 보인다. 본 연구에서는 제도적 POF로서 인사제도의 적합성을 제시했으며, 특히 PSM과 PJP에 간접적인 효과를 미치는 요소로서 인사제도의 적합성 중 구성원의 업무 평가에 대한 공정성 인식 수준을 적용하고자 한다. 즉, 자신이 수행한 직무에 대한 적절한 평가가 이루어지고 있다는 신뢰는 조직의 제도에 대한 공정성 인식을 하게 하고, 자신이 속한 조직에 대한 자부심과 안정감 등을 갖게 되고, 궁극적으로 인지적 성과에 긍정적인 영향을 준다[26]. 따라서 높은 PSM를 가진 구성원은 직무의 가치에 대한 심리적인 애착이 있는 상태에서 공정한 인사제도의 인식은 조직 자체에 대한 애착을 갖게 함으로써 궁극적으로 조직 목표 달성을 위

한 구성원의 성과 창출에 노력할 것으로 가정할 수 있다. 이 가정을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H4 PSM은 POF의 영향을 통해 PJP에 간접적, 긍정적인 영향을 미칠 것이다.



[Fig. 1] Research Model

3. 연구설계

3.1 표본의 특성

한국의 공무원 조직은 최근 급락하는 인구구조의 변화에 따라 보건소 간 합병 혹은 폐쇄와 같은 새로운 국면을 맞이하고 있다. 지방정부 산하에 있는 보건소는 시와 시 간의 합병 때문에 자동으로 합병이 되기도 한다. 이러한 통합시 형태에서의 보건소는 물리적으로 서로 떨어져 있지만 같은 지방정부의 지원과 통제 때문에 화학적으로 결합하는 것이 중요한 이슈로 주목받고 있다.

현재 창원시 보건소가 총체적인 관리를 담당하는 역할을 하고 있으며, 이외 마산 보건소와 진해 보건소는 창원시 통합 이전의 마산시와 진해시 지역 보건소 실무 및 관련 행정 업무를 담당하는 체제로 유지되고 있다. 이러한 공무원 조직구조의 변화는 PSM의 기능적 역할이 요구되며 전통적인 인사조직 상에서의 JS나 직무몰입과 같은 성과를 기대하기가 어렵다. 따라서 공무원 개인과 통합된 조직 사이에 발생할 수 있는 심리적 거리를 최소화하는 POF을 활성화하는 것이 중요한 가치를 가지게 된다[3].

본 연구는 군집방식 중 무작위표본추출법을 통해 설문조사를 했으며, 통합창원시에 소재하는 합병된 3개의 보건소인 창원보건소, 마산보건소, 진해보건소가 표본으

로 선정되었다. 각 보건소에 근무하는 공무원들과 면대면 인터뷰를 중심으로 한 단순무작위 설문을 했으며, 204부를 배포하여 200부가 회수되어 98%의 회수율을 나타냈다. 분석에서 제외된 설문지는 주로 설문에 항목에 대한 답변이 충분히 이뤄지지 않아 결측값이 존재하는 것과 회신의 내용이 극단값에 치우친 설문지는 분석에서 제외되어 총 193부가 분석에 사용되었다.

<Table 1>는 본 연구에서 사용된 응답자의 주요 특성을 보여주고 있다. 전체 응답자 중, 72%는 보건소에 근무하며 28%는 보건지소에서 근무하고 있다. 부서에 따른

<Table 1> Demographic Characteristics

Variables		Frequency	Percent
Affiliation	Main civil office	139	72.0
	Branch civil office	54	28.0
Department	Administration	3	1.6
	Healthcare	40	20.7
	Medical Affair	2	1.0
	Medication	1	0.5
	Nursing	56	29.0
	Medical Technic	53	27.5
	General Function	6	3.1
	Special	18	9.3
	Contract	2	1.0
n/a	12	6.2	
Job rank	Level 5	2	1.0
	Level 6	49	25.4
	Level 7	73	37.8
	Level 8	24	12.4
	Level 9	6	3.1
	etc	39	20.2
Gender	Male	38	19.7
	Female	155	80.3
Age	20s	13	6.7
	30s	46	23.8
	40s	73	37.8
	50s	56	29.0
	n/a	5	2.6
Years of civil service experience	0-5	31	16.1
	6-10	26	13.5
	11-15	7	3.6
	16-20	20	10.4
	21-25	43	22.3
	26-30	25	13.0
	30+	22	11.4
n/a	19	9.8	
Total		193	100

Note: N/A = no answer.

빈도는 간호와 의료기술이 각각 29%와 27.5%로 가장 높았으며 직급에 따른 빈도는 7급 37.8%, 6급 25.4%로 나타났다. 응답자는 대부분이 여성(80.3%)이었으며 연령대는 40대(37.8%)와 50대(29%)가 주를 이루었다.

3.2 직무만족, 인지된 직무성공

본 연구에서 사용된 모든 설문문항은 5점 Likert-type 척도(1=매우 그렇지 않음, 5=매우 그러함)를 사용하였다. JS는 Taylor [24]가 고안한 측정 도구를 사용하였고, 8개의 문항은 주로 공무원의 직무와 역량의 활용, 업무환경, 직무 중요성, 이직 가능성 등에 대한 것으로 구성되었다 [27]. PJP는 공무원들이 공무를 수행하면서 스스로 업무의 성과에 대한 인지적 향상을 의미한다[13]. Kim [3]은 공무원의 인구통계학적 요인이 JS 및 PJP에 영향을 미친다고 제시하였으며, 본 연구는 이를 통제하기 위해 직급, 성별, 부서, 공무원 경력 등을 포함하였다.

3.3 공공봉사동기, 개인-조직 적합성

PSM는 공무원이 인식하는 봉사의 중요성 인식 정도, 의무감, 사회공헌 중시 등에 대한 몰입정도를 의미한다 [16, 28]. Perry [29]가 제시한 설문을 바탕으로 보건소 특유의 업무에 관한 관련 설문을 추가하였다. POF은 Kim [3]이 주장한 바와 같이 개인과 조직 간의 적합성을 나타내며 적합성은 제도를 통해 발현되기 때문에 이러한 적합성의 긍정적 효과로 인해 공무원은 조직에 대한 몰입과 성과가 향상될 것으로 기대된다[10, 31].

4. 실증분석

본 연구에서 사용된 통계적 추정 방식은 구조방정식 (Structural Equation Modeling)이며 사용한 통계패키지

는 STATA 14.0이다. 구조방정식은 요인과 요인 간의 통계적 유의미성과 그 정도를 이해하는데 있어서 적절한 도구이며, 다양한 타당성 검증에도 적합하다[32]. 본 연구에서는 구조방정식을 통해 POF이 PSM와 JS 및 PJP를 매개하는 효과를 검증하고자 한다.

4.1 모델 적합도 및 요인설명력

기술적 통계분석에 해당하는 요인에 대한 측정변수의 요인적재치 결과는 다음과 같다. PSM, POF, JS, PJP 등 모든 요인에 대한 관측변수가 유의수준0.001에서 유의미하며 요인적재치도 대부분0.6 이상을 상회하는 것으로 나타났다. 확인적 요인분석의 결과 KMO 0.9512, RMSEA 0.077, CFI, 0.891, TLI 0.882, SRMR 0.062로 모델 적합도가 상대적으로 우수하게 나타났다.

<Table 2>은 회전된 요인의 평균, 표준편차, 크론바흐 알파, 복합신뢰도, 평균분산추출을 보여주며 요인간 상관관계 및 판별타당성의 근거가 되는 평균분산추출의 제곱근(square root)을 나타낸다. Hu and Bentler [33]가 제시한 구조방정식의 결과값 해석방법에 따라 표를 자세히 살펴보면, 응답자들은 POF에 대해서는 평균 3.9 정도로 회신하였으며 나머지 PSM, JS, PJP는 모두 5 이상을 나타냈다. 신뢰도를 나타내는 크론바흐 알파값은 모두 0.9 이상, 복합신뢰도는 0.9 이상, 평균분산추출은 0.7 이상으로 신뢰성 및 수렴타당성을 지지하는 것으로 나타났으며, 요인간 상관관계의 정도가 평균분산추출의 제곱근 값 보다 모두 낮게 나타나 판별타당성도 확인되었다[32].

구조방정식은 주로 요인간 구조(path)의 계수, t값, R²에 의해 평가된다. 주로 구조방정식의 구조를 설계할 때 각 요인간 구조의 형태에 대한 일반적인 유의미성 평가 방식은 비모수 부트스트래핑(nonparametric bootstrapping)

<Table 2> Results of Convergent and Discriminant Validity

Factor	Mean	S.D.	Alpha	CR	AVE	Inter-Construct Correlations			
						PSM	POF	JS	PJP
PSM	5.314	1.063	0.920	0.937	0.813	0.902*			
POF	3.929	1.173	0.940	0.939	0.784	0.713	0.885*		
JS	5.014	1.135	0.915	0.918	0.785	0.496	0.445	0.886*	
PJP	5.177	1.015	0.943	0.945	0.881	0.602	0.582	0.520	0.939*

* p<0.001

을 사용하며, 반복수는 일반적으로 500회에서1000회까지 권장된다[34]. 동일한 방식을 통해 분석한 결과, 본 연구의 모델 전체 설명력(R²)은 96.4%로 나타났으며, PSM는 JS에 대한 설명력이57.4%, POF에 대해서는 32.1%, PJP에 대해서는 49.5% 수준을 나타냈다.

4.2 가설검증

<Table 3>는 본 연구의 가설 검증 결과를 보여준다. 가설1은 PSM가 JS에 직접적인 긍정의 영향을 준다는 것이다. 이에 대한 분석 결과, PSM는 다양한 통제변수를 고려한 상황에서도 JS에 양의 효과를 나타내었다($\beta = .496, p < 0.001$). 이는 본 연구의 가설 1을 지지한다는 것을 의미한다. 가설 1과 유사한 의미로 PSM는 PJP에 직접적인 긍정의 효과를 준다는 것이 가설 2다. 분석 결과, 통제변수를 PJP에 모두 영향을 준다는 상황 속에서 PSM가 PJP에 미치는 영향은 양의 효과를 나타냈다($\beta = .385, p < 0.001$). 가설 3은 PSM가 POF을 통해 JS에 간접적인 효과를 가진다는 것이다. 이는 공무원의 공공봉사 수준이 높아질수록 해당 직원의 공공조직으로부터 느끼게 되는 정당성과 신뢰가 높은 제도의 지원에 대한 인식이 높아져 JS도가 높아진 디는 것이다. 분석 결과, PSM와 POF은 양의 유의미한 관계를 가지고($\beta = .481, p < 0.001$), 간접 효과 또한 양의 유의미한 관계를 나타내 가설 3을 지지하는 것으로 나타났다($\beta = .113, p < 0.01$). 가설 4는 가설 3과 유사하게 PSM가 POF을 통해 간접적으로 PJP에 긍정적인 영향을 준다는 것이다. 분석 결과, 이 관계는 양의 유의미한 효과를 나타냈으며($\beta = .481, p < 0.001$), 간접 효과도 유의미하게 확인되었다($\beta = .150, p < 0.001$). 통제변수가 각 종속변수에 미치는 영향은 아쉽게도 공무원 근무경력이 JS에 미치는 영향만 양의 유의미하게 나타났다($\beta = .315, p < 0.05$).

<Table 4> Results of Bootstrapping

Path	Total effect	Direct effet	Indirect effect
H1: PSM →JS	0.616***	0.503***	0.113**
H2: PSM →PJP	0.479***	0.328***	0.150***
H3: POF →JS	0.231**	0.231**	
H4: POF →PJP	0.307***	0.307***	
H3&H4: PSM →POF	0.490***	0.490***	

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

Note: Nonparametric bootstrapping 2000 iterations

<Table 3> Results of SEM

Path	β	t-value
H1: PSM →JS	0.496	6.61***
H2: PSM →PJP	0.385	4.77***
H3: POF →JS	0.231	3.24**
H4: POF →PJP	0.366	5.03***
H3&H4: PSM →POF	0.481	7.09***
Gender →JS	-0.071	-1.13
Gender →PJP	-0.073	-1.10
Age →JS	-0.143	-0.96
Age →PJP	0.018	0.12
PST →JS	0.315	2.01*
PST →PJP	0.134	0.81
Department →JS	-0.013	-0.21
Department →PJP	-0.062	-0.89
Position →JS	-0.019	-0.19
Position →PJP	0.050	0.49
PHST →JS	0.058	0.82
PHST →PJP	-0.040	-0.54

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

<Table 4>는 가설 1부터 가설 4에 대한 모든 연결관계에 대한 구조방정식의 총효과를 직접효과와 간접효과로 살펴보기 위한 bootstrapping 결과이다. 본 연구는 위의 관계가 2000번의 비모수 bootstrapping에서도 강건한지를 살펴보았으며 직접효과가 아주 미약하게 변화하였지만 그 크기는 전체적으로 변화하지 않음을 확인하였다. 따라서 본 연구가 가정한 4개의 가설 모두 지지가 됨을 다시 확인하였다.

5. 결론

본 연구에서는 3개의 보진소에 근무하던 공무원들이 조직적으로 통합되어 변화된 조직 환경 속에서 PSM의 효과에 관해 JS과 PJP 간의 관계를 규명하며, 이러한 다

양한 관계를 매개하는 요소가 적합한 인사제도라는 점을 제시한다. 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 통합된 공무 조직에서의 PSM은 JS과 PJP에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공무원 조직에서 조직원은 스스로 시민에 대한 봉사동기가 강해질수록 조직에 대한 성과와 더불어 자신의 업무에 대한 만족감도 높아진다는 것이다. 조직적 차원에서 봉사에 대한 동기부여를 할 수 있는 환경을 개선하는 것이 중요하다는 의미를 지닌다.

둘째, PSM은 조직의 성과 차원에서 나타나는 공무원 개인의 JS과 PJP를 높여주지만, 이는 조직원에게 제도적 정당성을 가져다줄 수 있는 인사제도가 올바르게 작동함으로써 그러한 프로세스가 잘 운영된다. POF은 공공조직의 문화적 분위기와는 달리 공무원이 조직으로부터 성과에 대한 적절한 평가를 체계적으로 받고 있는지에 따라 다르게 나타날 수 있다는 것을 의미한다. PSM은 개별 공무원이 적절한 평가를 받을 수 있는 시스템이 운영됨에 따라 직무 향상에 도움이 되며, 공무원 스스로가 올바른 직무 특성에 배치되는 제도가 정착됨에 따라 직무 만족에 기여할 것으로 기대된다.

셋째, PSM의 기본적인 동기부여에 대한 여러 가지 도구 중 체계적인 제도의 역할을 확인하였다. 기존 연구에서 발견한 문화적 환경 혹은 분위기 조성이 직무성과와 직무 몰입에 기여한다는 점과 달리[3, 35], 본 연구는 그러한 분위기도 공무원의 역량에 기초한 올바른 직무배치와 정당한 직무평가와 같은 기초적인 제도의 기반 위에 성과로 이어질 수 있다는 점을 발견했다. 특히, 본 연구의 결과는 조직구조의 변화를 거치게 된 공공 조직 하에서 약화할 수 있는 JS과 직무성공을 보다 향상할 수 있는 방안을 제시했다는 점에서 PSM 이론에 기여했다고 볼 수 있다.

본 연구의 시사점은 첫째, 통합된 공무조직 연구에 대한 시도이며 우리나라 공무조직들이 앞으로 겪게 될 큰 변화에 대한 대응적 전략을 제시했다는 점이다. 우리나라는 인구절벽과 더불어 향후 지방정부 산하의 다양한 공무조직이 통폐합을 겪게 될 수밖에 없다. 이에 대한 준비로 공무원들은 일순간 다른 조직으로 흡수되어 직무적 혹은 심리적 혼란을 겪게 될 것이므로 본 연구의 결과와 같이 절차적 정당성이 바람직하게 운영된다면 조직의 성과 개선에 기여될 것으로 기대할 수 있다. 예를 들어, 통

합되는 공무 조직은 사전적으로 제도를 통합하여 직무평가시스템과 인사제도를 최대한 공정하게 조율하고, 조직에서 발생할 수 있는 비효율성을 제거하기 위해 직무 환경개선과 효율적 직무배치에 대한 논의를 충분히 하는 것이 중요할 것이다. 둘째, 공공 조직 사회에서 공무원이 인지할 수 있는 절차적 정당성을 인지시킬 필요가 있다. 공무원의 봉사동기가 활성화되고 이것이 공무 조직의 성과로 나타나기까지는 상당한 직무에 대한 적응 시간이 필요하다. 안정화된 직무를 이행하는데 걸리는 시간과 비용을 절약하기 위해서 조직 차원에서 인사제도를 이해시키기 위한 훈련 혹은 워크숍 형태의 프로그램을 실행하는 것이 도움이 될 수 있다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 통합된 조직에 근무하게 된 3개 보건소의 공무원들을 대상으로 분석했기 때문에 분석 결과의 적용에 있어서 일반화의 한계를 가질 수 있다. 둘째, PSM에 관한 기존 연구는 일반적인 공무조직을 대상으로 했지만, 본 연구는 통합 조직의 모수에 가까운 표본을 조사했음에도 불구하고 보건, 간호, 의료 등과 같이 특정 직무에 집중하여 조사했으므로 일반적인 PSM에 관한 해석에는 어려움이 있을 수 있다.

ACKNOWLEDGMENTS

This work was supported by the Soonchunhyang University Research Fund.

REFERENCES

- [1] N.-B. Choi and D.-S. Jun, "Police Officer's Public Service Motivation and Job Satisfaction: Focusing on the Moderating Effect of Job Characteristics," *The Korea Association for Policy Studies*, Vol. 25, No. 1, pp.129-158, 2016.
- [2] J.-W. Park and Y.-J. Cho, "The Effect of Public Service Motivation on the Attitudes and Performance of Organizational Members," *Journal of Governmental Studies*, Vol. 22, No. 2, pp.195-233, 2016.
- [3] S.-M. Kim, "Does Person-Organization Fit Matter in the Public Sector? Testing the Mediating Effect

- of Person-Organization Fit in the Relationship between Public Service Motivation and Work Attitudes," *Public Administration Review*, Vol. 72, No. 6, pp.830 - 840, 2012.
- [4] E. A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction," in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, M. D. Dunnette, Ed. Chicago: Rand McNally, pp. 1297-1343, 1976.
- [5] P. J. Robertson and S.-Y. Tang, "Collective Action: Comparing Organizational Behavior and Rational Choice Perspectives," *Public Administration Review*, Vol. 55, No. 1, pp.67-80, 1995.
- [6] M.-H. Choi and C.-H. Jo, "Empirical Analysis on the Public Service Motivation(PSM) and Job Attitudes among Korean Public Officers: Focusing on Job Satisfaction and Organizational Commitment," *The Korean Journal of Local Government Studies*, Vol. 17, No. 1, pp.343-366, 2013.
- [7] C.-K. Lee and R.-S. Kim, "Determinants of Organizational Effectiveness in Non-Profit Organizations: Differentiating Individual and Collective Factors," *Korean Society and Public Administration*, Vol. 49, No. 2, pp.179-203, 2011.
- [8] S. M. Park and H. G. Rainey, "Leadership and Public Service Motivation in Us Federal Agencies," *International Public Management Journal*, Vol. 11, No. 1, pp.109-142, 2008.
- [9] H.-Y. Shin and H.-S. Lee, "A Study on the Determinants of Organizational Performance in Public Organizations: Public Service Motivation, Job Insecurity and Job Satisfaction," *Korean Journal of Public Administration*, Vol. 50, No. 1, pp.1-35, 2012.
- [10] C. A. O'Reilly, J. Chatman, and D. F. Caldwell, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit," *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, pp.487-516, 1991.
- [11] G.-J. Lee, "Public Service Motivation and Performance: Empirical Evidence in Korea," *Korean Society and Public Administration*, Vol. 12, No. 1, pp.81-104, 2005.
- [12] K. Hyun-Jin and M.-C. Lee, "An Analysis on the Influencing Factors on the Will of Persistent Volunteering : From the Perspective of Psm Theory," *The Korean Journal of Local Government Studies*, Vol. 16, No. 3, pp.249-272, 2012.
- [13] B. L. Rich, J. A. Lepine, and E. R. Crawford, "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 3, pp.617-635, 2010.
- [14] J. L. Perry and A. Hondeghem, "Building Theory and Empirical Evidence About Public Service Motivation," *International Public Management Journal*, Vol. 11, No. 1, pp.3-12, 2008.
- [15] W. Vandenberghe, "Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach," *Public Management Review*, Vol. 9, No. 4, pp.545-556, 2007.
- [16] G. A. Brewer, S. C. Selden, I. Facer, and L. Rex, "Individual Conceptions of Public Service Motivation," *Public Administration Review*, Vol. 60, No. 3, pp.254-264, 2000.
- [17] J. Taylor, "Organizational Influences, Public Service Motivation and Work Outcomes: An Australian Study," *International Public Management Journal*, Vol. 11, No. 1, pp.67-88, 2008.
- [18] J.-S. Kwon and K.-S. Choi, "A Study on the Relationships between Organizational Justice, Commitment to Organizational Change, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Analysis on Mergers and Acquisitions," *Productivity Review*, Vol. 23, No. 3, pp.145-170, 2009.
- [19] J. L. Perry and L. R. Wise, "The Motivational Bases of Public Service," *Public Administration Review*, Vol. 50, No. 3, pp.367-373, 1990.
- [20] G.-J. Lee, S.-H. Cho, T.-W. Kwon, and Y.-H. Jeon, "The Determinants of the Performance in the Job Posting System: Focusing on the Perception of Government Officials," *Korean Public Personnel Administration Review*, Vol. 11, No. 3, pp.31-54, 2012.
- [21] K. C. Naff and J. Crum, "Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference?,"

- Review of Public Personnel Administration, Vol. 19, No. 4, pp.5-16, 1999.
- [22] A. L. Kristof, "Person Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications," *Personnel Psychology*, Vol. 49, No. 1, pp.1-49, 1996.
- [23] R. D. Caplan, "Person-Environment Fit Theory and Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives, and Mechanisms," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 31, No. 3, pp.248-267, 1987.
- [24] J. Taylor, "Public Service Motivation, Relational Job Design, and Job Satisfaction in Local Government," *Public Administration*, Vol. 92, No. 4, pp.902-918, 2014.
- [25] M.-J. Lee, K.-H. Lee, and B.-S. Cho, "The Effects Consistency of Hr Practices on Organizational Performance: Moderating Role of Trust," *Journal of Human Resource Management Research*, Vol. 24, No. 1, pp.135-155, 2017.
- [26] J.-J. Kim and S.-J. Limb, "Roles of Employees' Perceived Fairness & Cultural Attractiveness on Post-Merger Integration," *Journal of Strategic Management*, Vol. 13, No. 2, pp.75-97, 2010.
- [27] J. R. Hackman and G. R. Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 2, pp.159-170, 1975.
- [28] G. A. Brewer and S. C. Selden, "Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies," *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10, No. 4, pp.685-712, 2000.
- [29] J. L. Perry, "Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity," *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 6, No. 1, pp.5-22, 1996.
- [30] D.-S. Kim, "Acceptance and Resistance of Organizational Members in Institutionalization Process", Ph.D. Dissertation, Korea University, 2003.
- [31] J. A. Chatman, "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit," *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 3, pp.333-349, 1989.
- [32] C. Fornell and F. L. Bookstein, "Two Structural Equation Models: Lisrel and Pls Applied to Consumer Exit-Voice Theory," *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 4, pp.440-452, 1982.
- [33] L. t. Hu and P. M. Bentler, "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives," *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, Vol. 6, No. 1, pp.1-55, 1999.
- [34] A. C. Davison and D. V. Hinkley, "Bootstrap Methods and Their Application". MA: Cambridge University Press, 1997.
- [35] V. Kinjerski and B. J. Skrypnek, "Creating Organizational Conditions That Foster Employee Spirit at Work," *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27, No. 4, pp.280-295, 2006.
- [36] K.-I. Choi and S.-S. Cho, "Effect of Self-Esteem on Multicultural Acceptability That Mediated by Job Satisfaction and Adjustment to Military Life for Republic of Korea Army Officials," *Journal of Digital Convergence*, Vol. 15, No. 2, pp.375-383, 2017.
- [37] J.-H. Ha and J.-M. Lee, "The Mediating Effects of Self-Esteem on the Relationship between Economic Level and Teaching Efficacy : Focused on Early Childhood Preservice Teacher," *Journal of Digital Convergence*, Vol. 15, No. 2, pp.393-403, 2017.
- [38] J.-R. Han and J.-M. Kim, "The Mediating Effects of Self-Efficacy between Metacognition and Learning Flow in College Students in Healthcare Field," *Journal of Digital Convergence*, Vol. 15, No. 6, pp.273-282, 2017.
- [39] Y.-G. Jeon, "The Mediating Effect of Job Satisfaction between Organizational Members' Turnover Intention and the Leadership Type of Middle Managers in Agricultural Cooperatives," *Journal of Digital Convergence*, Vol. 13, No. 3, pp.85-93, 2015.
- [40] Y.-M. Jung, "The Effect of the Concentration of Hotel Employees on Job Performance Mediating Effect of Self-Efficacy," *Journal of Digital Convergence*,

Vol. 15, No. 3, pp.147-155, 2017.

- [41] H.-H. Wang and J.-K. Kim, "A Study on the Influence of Paternalistic Leadership on Organizational Commitment - the Mediating Effect of Organizational Identification," Journal of Digital Convergence, Vol. 15, No. 2, pp.145-154, 2017.

이 강 문(Lee, Kangmun)



- 2004년 2월 : 한국항공대학교 경영학과 (경영학사)
- 2010년 2월 : 서울대학교 경영학과 (경영학박사(석박사통합과정))
- 2012년 3월 ~ 현재 : 경남대학교 경영학부 조교수
- 관심분야 : 국제경영, 지식경영, 조직간 네트워크

· E-Mail : kmlee@kyungnam.ac.kr

노 태 우(Roh, Tae Woo)



- 2008년 2월 : 한국항공대학교 경영학과(경영학사)
- 2011년 2월 : 서울대학교 국제대학원(국제학석사)
- 2014년 2월 : 서울대학교 경영학과 (경영학박사)
- 2015년 9월 ~ 현재 : 순천향대학교 국제통상학과 조교수

· 관심분야 : 환경경영, 국제경영, M&A

· E-Mail : troh@sch.ac.kr