한국조직학회보(제16권 제2호): 1~34
DOI http://dx.doi.org/10.21484/kros.2019.16.2.1

논문투고일: 2019.07.03
논문심사일: 2019.07.09
게재확정일: 2019.07.31

연구논문

공공봉사동기와 조직문화의 적합성이 조직몰입에 미치는 영향*

임 재 영**
문 국 경***
조 혜 진****

Ⅰ. 서론
Ⅱ. 이론적 배경 및 연구가설
Ⅲ. 연구방법
Ⅳ. 분석결과
Ⅴ. 결론

〈 요 약 〉

조직구성원의 조직몰입은 조직의 목표를 극대화하는데, 중요한 요건으로 대두되고 있다. 이러한 조직몰입의 선행변수로, 공공봉사동기가 최근 주목을 받고 있다. 공공조직에서 특히 발견되는 공공선 및 공익 실현 의지를 내포하는 공공봉사동기는, 조직몰입을 포함한 여러 조직 하위변수들에 긍정적 영향을 끼치는 것으로 실증되었다. 본 연구는 기존에 제시되었던 공공봉사동기와 조직몰입 간 긍정적 관계를 새로운 데이터를 써서 검증하고, 나아가 조직문화가 공공봉사동기와 조직몰입 간 관계를 조절하는지를 실증하였다. 특히 조직문화를 Quinn & Kimberly가 제시한 경쟁가치모형의 집단문화, 발전문화, 위계문화, 시장문화 등 네 가지 문화로 분류하였고, 조직문화의 조절효과의 이론적 근거는 자기결정성 이론에 기반하였다. 분석결과, 발전문화는 공공봉사동기와 조직몰입 간 긍정적 관계를 강화하는 것으로 나타났으며, 이와 달리 시장문화는 공공봉사동기가 조직몰입에 끼치는 긍정적 영향을 저해하는 것으로 나타났다. 이는 공공조직의 경우, 생산성을 강조하는 시장문화보다 혁신성을 지향하는 발전문화가 공공봉사동기와 조직몰입 간 긍정적 관계 형성에 더 적합하다는 시사점을 제공한다. 도출된 결론을 바탕으로 발전문화를 촉진시킬 수 있는 방안으로 공식화 및 집권화와 같은 구조적 특징을 개선해야 하고, 변혁적 리더십과 트레이닝 등을 통해 조직구성원이 지적 자극을 받을 수 있는 환경과 개인적 역량을 제고할 것을 제시하였다.

[주제어: 공공봉사동기, 조직몰입, 조직문화, 발전문화, 시장문화]

* 논문심사과정에서 조언을 아끼지 않은 익명의 심사위원님들께 감사드립니다.
** 제1저자, 서울대 정부경쟁력 센터 전임연구원(jaeyounglim@yahoo.com)
*** 교신저자, 인하대학교 행정학과 조교수(kkmoon@inha.ac.kr)
**** 공동저자, 인하대학교 행정학과 박사 후보생(chjplus@naver.com)

Ⅰ. 서 론

조직몰입은 조직의 생존 및 성과향상을 위한 한 방안으로 학문적 주목을 받고 있다. 특히, 조직 간 경쟁이 날로 심해지는 상황에서, 조직구성원의 조직에 대한 헌신 및 동일시를 바탕으로 한 조직몰입은 조직구성원의 이직의도를 감소할 뿐만 아니라 조직의 성과 향상에 크게 기여할 수 있다. 이러한 역할의 중대성에 비추어, 조직몰입을 성공적인 조직의 주요 요건으로 간주하기도 한다(Buchanan, 1974).

본 연구는 이러한 조직몰입에 긍정적 영향을 끼치는 변수로 공공봉사동기에 주목하였다. 김상묵(2018)에 따르면 공공봉사동기에 대한 행정학계의 관심은 지난 30년간 국내·국외에서 폭발적으로 증가하였으며, 국내 연구만 해도 공공봉사동기의 결정요인에 관한 연구가 228건, 공공봉사동기의 종속변수에 관한 연구가 165건에 달한다. 하지만 공공봉사동기에 관한 학문적 관심에도 불구하고, 상황적 관점으로 접근하여 공공봉사동기를 조절하는 변수에 관한 연구는 아직 상대적으로 빈약한 상황이다. 공공봉사동기를 조절하거나 매개하는 요인으로는 자기결정성(박주원·조윤직, 2016), 조직문화(이강문, 2017), 사회적 지지(이사빈·이수영, 2014), 구성원-조직 적합성(이강문·노태우, 2017), 기관유형 및 공정성인식(이혜윤, 2017), 직무특성(최낙범·이수영, 2016; 최낙범·전대성, 2016), 리더십(최예나, 2018) 등에 불과하다. 본 연구는 공공봉사동기와 조직몰입 간 직접적인 관계도 검증하지만, 조직문화가 공공봉사동기와 조직몰입 간 관계를 조절하는지를 살펴봄으로써, 공공봉사동기 연구를 보다 심화하고자 한다.

상황이론에 따르면(Fiedler, 1967, 1972), 개인이 처한 조직의 내적·외적 상황에 따라 공공봉사동기와 같은 내적 동기가 강화될 수도 있고 약화될 수도 있다. 본 연구는 조직의 내적 상황으로 조직문화에 주목하였다. 조직문화에 주목한 이유는, 한국에서 다양한 제도를 도입하고 시행하려고 하고 있으나, 제도적 형식주의만 심해질 뿐 정부의 실질적인 성과개선으로 이어지지 않기 때문이다(이정주, 2005). 즉 공공관료조직에 깊이 뿌리내려 있는 조직문화를 진중하게 고려하지 않고서는 공공조직을 새롭게 탈바꿈하기 힘들다. 조직문화가 조직몰입, 직무성과, 조직혁신 등 방대한 조직 하위차원 변수에 영향을 끼치기 때문이다(이정주, 2005). 또한, 조직문화가 공공봉사동기와 조직몰입 간 관계를 조절할 수 있다는 이론적 근거는 자기결정성 이론에 기반하였다.

본 연구는 행정연구원에서 실시한 2017년「공직생활에 대한 인식조사」설문자료를 활용하여, 조직문화가 공공봉사동기와 조직몰입 간 관계를 조절할 것이라는 가정

을 설정하고 이를 검증하였다. 본 연구는 다음과 같이 진행된다. 먼저, 공공봉사동기와 조직몰입에 관한 선행연구를 살펴보고, 나아가 공공봉사동기와 조직몰입 간 관계를 조직문화가 조절할 것이라는 이론적 근거를 도출하고, 가설을 설정할 것이다. 이어 설문 조사를 기반으로 가설을 실증하고, 이를 바탕으로 조직 및 정책에 관한 함의를 도출할 것이다.

Ⅱ. 이론적 배경 및 연구가설

1. 공공봉사동기와 조직몰입

공공봉사동기는 1990년대 초반에 시작된 짧은 연구 역사에도 불구하고, 행정학계의 주요 연구 주제로 자리 잡았다. 공익을 실현하고, 공익가치를 증진하려는 공공조직 구성원의 타인 지향적 동기를 흔히 공공봉사동기로 정의하고 있다(Perry & Wise, 1990; Perry, 1996; 김상묵, 2016, 2018). 이는 민간 조직과 비교해서, 공공조직에서 더욱 발견되는 동기유형으로 볼 수 있다(Rainey, 2014). 즉 공직자는 금전 및 기타 물질적 유인책 보다, 공익가치 실현이라는 내재적 보상을 통해 자신이 속한 조직에 몰입하려는 성향이 있다(Perry & Wise, 1990; Crewson, 1997). 이와 더불어 일부 학자들은 보수도 민간 기업보다 상대적으로 낮은 상황에서, 공직에 입직하려는 사람들의 동기를 공공봉사동기 이론을 적용하여 설명하고 있다(Naff & Crum, 1999; Perry & Wise, 1990). 최근에는 공공조직에만 머무르지 않고, 공공성과 밀접한 관련이 있는 민간 및 비영리기관에서도 공공봉사동기가 존재한다는 점을 들어, 공공봉사동기를 공공조직에만 제한하려는 초기의 연구설정이 수정되는 모습을 보인다(Bozeman & Su, 2015). 공공봉사동기를 둘러싼 공과 사의 구별이 조금씩 줄어드는 것이다(Kim & Vandenabeele, 2010). Vandenabeele et al. (2018)은 공공봉사동기를 본인 지향적(self-oriented)인 개념과 대비되는 타인 지향적(other-oriented) 개념의 하위차원으로 공공봉사동기를 유형화했다. 또한, 공공봉사동기는 친사회적 동기(pro-social motivation)와 구별되는 것으로 간주하였다. 즉 공공봉사동기는 불특정 수혜자를 대상으로 하는 동기이며, 친사회적 동기는 특정 수혜자를 대상으로하는 동기이다(Vandenabeele et al., 2018). 공공봉사동기 연구의 폭발적 증가(김상묵, 2018)에도 불구하고, Bozeman & Su(2015)는 공공봉사동

기 개념이 아직 모호함을 지적하며, 이로 인해 공공봉사동기의 이론적 체계가 아직도 잡혀있지 않음을 질타했다. 연구는 Gerring(1999)의 개념평가 준거 틀을 이용하여 공공봉사동기 개념들을 분석하였는데, 친숙성(familiarity), 감응성(resonance), 간결성(parsimony), 일관성(coherence), 차별성(differentiation), 심도성(depth), 이론적 유용성(theoretical utility) 그리고 학문 분야로서의 유용성(field utility) 측면에서 공공봉사동기 개념을 분석하였다(Gerring, 1999; Bozeman & Su, 2015 재인용). 여러 기준 중, 공공봉사동기 연구의 심화를 저해하는 요인으로 '차별성'이 지적되었다. 즉 공공봉사동기가 개인이 가지는 특정한 신념, 가치, 태도, 행동 그리고 내재적 동기 등과 어떻게 구별되는 지가 아직도 모호하다는 것이다. 공공봉사동기가 이타성(altruism), 내재적/외재적 동기 등과 어떻게 구별되는지에 대해 명확한 답을 제시하기까지, 개념적 모호성은 공공봉사동기 연구에서 해결해야 할 숙제로 남는다(Bozeman & Su, 2015).

연구 초기에는, 공공봉사동기를 합리적(rational), 규범적(norm-based), 정서적(affective) 동기 세 가지 차원으로 설명하였다. 합리적 동기란 정책과정에 참여 정도를 말하며, 규범적 동기는 공적 의무 수행 동기를 표현하고, 정서적 동기는 정부 정책을 통해 국민의 권리를 보호하려는 개인적 몰입을 의미한다(Perry & Wise, 1990). Perry(1996)는 공공봉사동기 척도를 처음으로 개발하여, 공공정책호감도(attention to policy making), 공익몰입도(commitment to public interest), 동정심(compassion), 자기희생(self-sacrifice), 사회정의(social justice), 시민의무(civic duty) 등 여섯 가지 차원으로 공공봉사동기를 측정하였다. 1996년 Merit Principles Survey에서는 Perry(1996)가 구성한 40여 개 문항을 여섯 문항으로 구성하여 공공봉사동기를 측정하려고 하였는데, 2개의 문항이 자기희생 그리고 나머지 4개 문항은 공익몰입, 동정심, 사회정의, 공공정책호감도 차원으로 구성되었다. 이중 공공정책호감도의 요인적재량이 적어서 이를 제외한 5개 문항으로 구성된 척도가 공공봉사동기에 주로 활용되고 있다(Alonso & Lewis, 2001; Kim, 2005; Christensen et al, 2013).

Kim(2017a, 2018)은 한발 나아가, 한국적 맥락을 반영한 공공봉사동기 척도를 제시하였다. 공공봉사동기의 주요 네 가지 차원인 공공봉사 호감도, 공공가치 몰입, 동정심, 자기희생 중, 공공봉사 호감도 차원에는 민주적 체제 수호, 헌법의 기본 원칙 실현, 사회발전에 대한 기여 등을 추가하였고, 공공가치 몰입에는 민주주의 실현 노력, 공무원 활동의 정당성, 개인의 인권에 대한 지지 등을 추가하였다(Kim, 2017a: p.238; Kim, 2018: p.55). 상이한 차원을 사용했을 경우, 결괏값이 달라질 수 있음을 우려하는

시각도 있었으나, Kim (2017b)은 공공봉사동기의 단일차원과 다차원 간 예측력을 비교하기 위하여, 직무만족, 조직몰입, 개인-조직 적합성을 종속변수로 활용하여 분석한 결과, 상이한 차원을 사용하더라도 공공봉사동기의 설명력에 큰 차이가 없음을 확인하였다.

공공봉사동기의 척도 연구와 더불어, 공공봉사동기를 설명변수 및 종속변수로 활용한 연구도 활발히 전개되었다. 본 연구에서처럼 공공봉사동기가 선행변수로 사용된 경우, 공공봉사동기는 직무만족(최무현·조창현, 2013; Taylor, 2014), 직무성과/조직성과(노종호, 2016; 박주원·조윤직, 2016; 임재영·문국경, 2019), 조직시민행동(Kim, 2006; 김정인, 2014; 문국경·임재영, 2019), 혁신행동(김태호·노종호, 2010), 이직의도(Campbell & Im, 2016)등에 유의미한 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 특히 이직의도를 제외한 대부분의 연구에서 종속변수에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 드러났다(김상묵, 2018).

또한, 다수의 연구에서 공공봉사동기가 본 연구의 종속변수로 활용된 '조직몰입'과 정(+)의 관계를 형성함을 실증하였다(강동철, 2017; 안도희·안병국, 2015; 안선민·이수영, 2017; 원숙연·전소연, 2010; 임재혁·박종구, 2018; 전대성, 2015; 최낙범·이수영, 2016; 최무현·조창현, 2013; 최윤정, 2013). 조직몰입은 성공적인 조직의 중요요건으로 규정하는 학자도 있을 정도로(Buchanan, 1974), 조직에 긍정적인 영향을 끼친다. 특히 민간 조직처럼 조직구성원에게 금전적 보상 및 인센티브를 자유롭게 제공하기 어려운 공공조직의 경우, 조직몰입의 함축적 중요성이 더욱 클 수 있다(Porter et al, 1974). 조직몰입은 조직구성원의 이직의도 및 무단결근과 같은 근무 태만에 유의미한 영향을 끼칠 수 있다.[1] 또한, 조직몰입은 개인의 외재적 보상뿐만 아니라, 내재적 보상에도 중대한 함의를 지닌다(Mowday et al, 1982). 조직몰입은 개인과 조직을 연결하는 역할을 하는데, 태도적(attitudinal) 몰입과 계산적(calculative) 몰입으로 구분되기도 한다(Mathieu & Zajac, 1990). 태도적 몰입은 특정 조직에 대한 동일시화 정도 또는 조직에 대한 참여 정도로 정의된다(Mowday et al, 1982). 이와 달리 계산적 몰입의 경우, 개인과 조직 간 거래 관계로 형성되며, 연금수혜 등의 이유로 조직과 분리될 경우 발생

1) 물론 조직몰입이 꼭 조직의 성과를 향상하지는 않는다는 연구결과도 존재한다. Meyer et al. (1989)는 조직몰입의 유형 중, 지속적 몰입의 경우 조직의 성과와 부(-)의 관계가 형성될 수 있음을 제시하였고, 황성원·최진식·김승언(2008)의 경우 조직몰입이 BSC기반 성과관리제도의 수용성에 부정적 영향을 끼침을 보여주었다.

할 수 있는 피해 때문에 개인이 조직에 남아있을 수밖에 없는 정도를 일컫는다(Hrebiniack & Altutto, 1972; Mathieu & Zajac, 1990). 정의상 분리된 개념이지만, 두 개념이 명확히 구분된다고 속단하기는 어렵다. 입직 시에는 계산적 몰입에 무게가 실렸다면, 입직 후에 태도적 몰입이 형성될 수 있기 때문이다(Mathieu & Zajac, 1990). 비록 태도적 및 계산적 몰입으로 구분되지만, 실제 조직몰입 척도로는 태도적 몰입이 연구의 주를 형성한다(Porter et al, 1974; Mowday et al., 1979). Allen & Meyer(1990)는 조직몰입을 세분화하여 정서적(affective) 몰입, 지속적(continuance) 몰입, 규범적(normative) 몰입 차원으로 조직몰입을 세분화하였다. 정서적 몰입은 말 그대로, 조직 구성원이 조직의 목표 및 가치에 대해 느끼는 정서적 몰입 및 유대감을 지칭한다(Allen & Meyer, 1990: 2). 규범적 몰입은 조직에 남아야 한다는 도덕적 의무감으로 설명될 수 있다. 이 두 개념은 Mathieu & Zajac이 구분한 조직몰입의 유형 중, 태도적 몰입에 가깝고, 지속적 몰입은 Mathieu & Zajac가 제시한 계산적(calculative) 몰입과 유사한 개념으로 볼 수 있다. 지속적 몰입은 조직을 떠났을 경우 발생할 수 있는 비용을 토대로, 조직에 남아있음으로 발생하는 이득을 타진하여 조직에 몰입하는 것이다.

조직연구에서 조직몰입의 중대성을 고려하여, 여러 연구에서 조직몰입에 끼치는 변수들을 다양하게 검증하였다(Mathieu & Zajac, 1990). 공공봉사동기 또한 이러한 맥락에서 연구되었으며, 다수의 연구에서 조직몰입과 정(+)의 관계를 형성하고 있는 것으로 나타났다. 공공봉사동기가 클수록, 공공선 실현을 위해 더욱 업무에 헌신하려는 경향을 보일 것이다. 따라서 이러한 공공선 실현 기능을 수행하는 조직에 더욱 몰입하고, 조직과 동일시하는 경향을 보일 것이다. 최무현·조창현(2013)은 공공봉사동기의 차원 중 '자기희생'과 '공익기여'가 조직몰입에 긍정적 영향을 끼침을 실증하였다. 최낙범·이수영(2016) 또한 두 변수 간 실증관계 고찰을 통해, 공공봉사동기의 하위차원 중 '자기희생'과 '공익몰입'이 조직몰입과 정(+)의 관계를 형성함을 보여주었다. 임재혁·박종구(2018) 역시 공공봉사동기와 조직몰입 간 관계를 고찰하였는데, 공공봉사동기 차원 중 '이타적 동기'에 주목하였으며, '이타적 동기'가 조직몰입에 긍정적 영향력을 미침을 실증하였다. 이외에도 공공봉사동기와 조직몰입 간 정(+)의 관계가 다수의 연구에서 실증되었다(조태준·윤수재, 2009; 강동철, 2017; 안도희·안병국, 2015; 안선민·이수영, 2017; 원숙연·전소연, 2010; 전대성, 2015; 최윤정, 2013). 즉 공공봉사동기가 충만할수록, 조직에 더욱 몰입하고 헌신하여 공익을 실현하는 욕구가 강해지는 것이다. 따라서 다수의 실증연구 결과를 토대로, 본 연구의 첫 번째 가설을 다음과 같

이 설정하였다.

가설 1: 공공봉사동기는 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

2. 조직문화의 조절효과

조직문화에 대해서는 다양한 정의가 존재하는데, Schein(1985)은 집단이 외부환경에 대응하고 조직 내부를 통합하는 과정에서 발전시킨 기본 전제(basic assumption)라고 정의하였으며, Deal & Kennedy(1982)는 다양한 조직상황 속에서 조직구성원들이 어떻게 행동해야 할지를 명시해주는 비공식적 준거 틀로 설명한다.[2] 또한, 이환범(2008, p.22)은 조직문화를 "구성원들이 조직의 내·외부 환경에 대처할 수 있도록 결집시켜 주는 공유된 가치 및 행동양식인 동시에 그 가치와 행동이 외부로 드러나는 종합된 상징체계"로 정의하였다. 즉 조직문화는 "한 집단과 다른 집단을 구별하는 사고와 감정, 그리고, 인간의 정신구조를 형성하는 가치체계"(Hofstede, 1981; 백의환, 2017: p.6 재인용)로서, 같은 조직 내에서도 다양한 형태의 하위문화들(subcultures)이 존재할 뿐만 아니라(Martin, 2002; 김종환, 2013), "내부 시스템의 안정성과 조직구성원의 행동을 이끌고 형성하는 기능"(Smircich, 1983; 오선영·노상충·강민우·서용원, 2015: p.836)을 한다. 이상의 정의를 종합하면 조직문화는 조직구성원들이 상호작용을 통해 공유하는 신념 및 가치체계로써 구성원들의 행동을 규정하는 비공식적인 기준으로 볼 수 있다(Schein, 1985; Deal & Kennedy, 1982; 이환범, 2008).

조직문화에 대한 정의에 더하여, 다양한 기준과 관점을 적용하여 조직문화를 유형화하는 연구도 활발히 전개되었다. 특히 Quinn & Kimberly(1984)가 제시한 경쟁가치모형(competing values model: CVM)은 단일차원적 접근(one dimensional approach)을

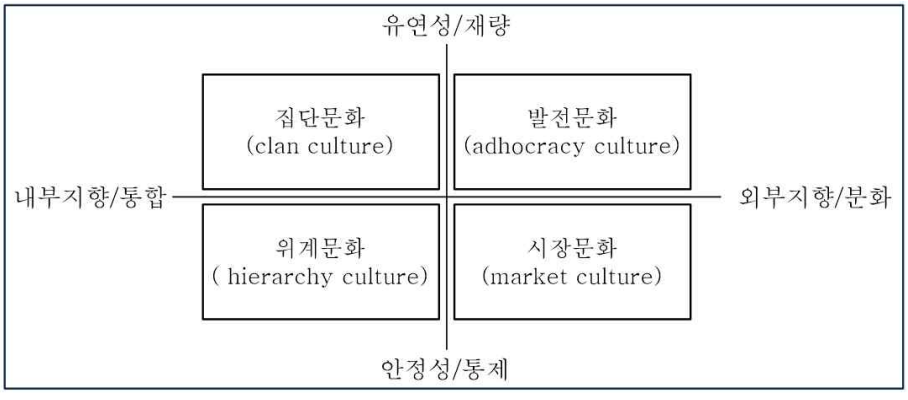
---

2) 조직문화와 유사한 개념으로서 조직풍토(organizational climate)가 있다. 선행연구에 따르면 조직풍토는 직무수행과 관련된 조직의 정책에 대해 갖는 조직구성원의 '인상' 또는 '인지'이지만 조직문화는 대다수 조직구성원이 공유하고 있는 신념이나 믿음 등의 가치체계를 말한다(이태구·김인호, 2009). 즉 조직풍토는 조직의 핵심기능과 관련된 구성원들의 유형적·표면적 영역을 강조하지만, 조직문화는 무형적·상징적 영역을 내포한다는 점에 있어서 두 개념 간의 차이가 있다. 이처럼 조직문화와 조직풍토 간의 개념적 차이는 일부 존재하지만, 조직문화가 조직풍토를 포함한다는 점을 고려할 때(김구, 2008), 두 개념을 엄밀하게 구분하는 것은 매우 어렵다(도운섭, 2004). 따라서 다수의 학자들은 조직문화와 조직풍토를 같은 의미로 이해하고 있으며 두 개념을 상호교환하여 사용하고 있다(김구, 2008).

사용하여 조직문화를 구분한 기존의 연구와 달리, 다중차원적 접근(multi dimensional approach)을 바탕으로 조직문화를 유형화함으로써 조직문화가 지닌 모순적 가치들을 상호 비교하는 데 유용한 분석 틀을 제공한다(유동상·임정빈, 2014). 경쟁가치모형은 조직문화에 대한 실증분석에서도 타당성과 신뢰성이 검증되어 연구에 널리 사용되고 있다(김호정, 2002; 김근세·이경호, 2005; 임재강·성영태, 2010).

경쟁가치모형은 조직문화의 특징을 유연성/재량-안정성/통제 그리고 내부지향/통합-외부지향/분화 등 두 가지 차원으로 정리하였다. 상충하는 두 개의 차원을 교차시키면 〈그림 1〉에서처럼 집단문화, 혁신문화, 위계문화, 시장문화로 구분할 수 있다(Quinn & Kimberly, 1984). 우선 집단문화는 유연하고 내부 지향적인 문화를 의미하는데, 집단의 유지를 위해 조직구성원 간 가족적인 인간관계를 강조하고, 신뢰를 바탕으로 집단응집성의 가치를 중요시한다. 따라서 집단문화(clan culture)가 강한 조직에서는 구성원들 간 우호적인 관계, 가족적인 애착심 및 인간적인 유대감이 형성된다(김호정, 2002). 둘째, 발전문화(adhocracy culture)는 유연하고 외부지향적이며, 환경변화에 대한 적응과 변화 및 신축성을 특징으로 하는 조직문화를 의미한다. 발전문화가 강한 조직은 조직의 성장과 발전을 뒷받침할 가치로써 혁신과 창의성을 높이 평가한다(임재강·성영태, 2010). 셋째, 위계문화(hierarchy culture)는 안정성을 강조하고 조직 내부에 관심을 집중하는 문화이다. 공식적인 명령과 표준화된 절차를 강조하고 위계질서를 통한 예측 가능성 및 효율성을 중시한다(김근세·이경호, 2005). 마지막으로 시장문화(market culture)는 외부지향적인 문화를 뜻하며, 조직의 목표달성, 생산성, 과업성취 등을 강조한다. 따라서 시장문화가 강한 조직에 있는 관리자들의 주요관심은 개별 구성원의 직무성과 향상이며 이를 위해 실적 경쟁을 장려한다(김호정, 2002). 이러한 네 가지 조직문화 유형은 상호배타적인 개념이 아니다(이미경·전상길, 2016). 즉 하나의 조직에 한 가지 조직문화 유형만이 존재하는 것은 아니라 네 가지 유형들이 동시에 나타날 수 있으며, 유형 간 균형을 이루는 것이 조직의 바람직한 상태일 수 있다는 것이다(Parker & Bradely, 2000; 이미경·전상길, 2016).

〈그림 1〉 경쟁가치모형



주: Cameron & Quinn, 2006: 35; 이청하·최정민, 2019: 76

경쟁가치모형을 활용하여 조직문화와 조직 하위차원 변수 간 관계를 다수의 연구에서 실증하였다. 도운섭(2006)은 문화관광부 자료를 바탕으로, 조직문화와 조직효과성 변수(직무만족 및 직무몰입) 간 관계를 실증하여, 조직문화 네 유형이 모두 직무만족에 긍정적 영향을 끼침을 보여주었다. 다만 직무몰입에 끼치는 영향의 경우, 네 유형 중 발전문화는 조직몰입에 유의미한 영향을 끼치지는 않는 것으로 나타났다. 이재은·이연주(2008)는 조직문화와 조직몰입 간 관계를 분석하여, 집단문화와 혁신문화가 정서적 몰입 및 규범적 몰입에 긍정적 영향을 미침을 보여주었다. 지속적 몰입의 경우에는, 집단문화와 혁신문화와 더불어 합리문화(시장문화)도 긍정적 관계를 형성하는 것으로 나타났다. 조일형·전인석·채경진(2018)의 경우, 문화재청 구성원들의 인식 데이터를 대상으로, 조직문화의 유형과 혁신행동 간 관계를 검증하였는데, 관계지향문화(집단문화) 및 시장지향문화는 혁신행동에 부정적 영향을 끼쳤지만, 혁신지향문화(발전문화)는 혁신행동에 긍정적 영향을 끼침을 밝혔다. 이외에도 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향은 다수의 연구에서 실증되었다(김호정, 2002; 김근세·이경호, 2005; 임재강·성영태, 2010).

조직문화의 조절효과에 관한 연구도 존재한다. 예를 들어, 이강문(2017)은 보건소 직원들을 대상으로 공공봉사동기와 직무만족 및 인지된 직무성과 간 관계에서 수평적·혁신적 조직문화의 조절효과를 검증하였다. 검증 결과 조절변수로서 수평적·혁신적 조직문화는 공공봉사동기가 인지된 직무성과에 미치는 긍정적 영향을 강화하는 반면, 공공봉사동기와 직무만족 간 관계에는 유의미한 조절효과를 미치지 않는다는 점

을 발견하였다. 최근 이청하·최정민(2019)은 해양경찰공무원의 공공봉사동기와 업무열의 간 관계에서 네 가지 조직문화(집단, 발전, 합리, 위계문화)의 조절효과에 관해 연구하였다. 연구결과 공공봉사동기가 업무열의에 미치는 긍정적 영향은 집단문화가 강해질수록 감소하는 것으로 나타났으며, 나머지 세 가지 조직문화는 유의미한 조절효과를 미치지 않는 것으로 밝혀졌다.

그러나 조직문화가 공공봉사동기와 조직몰입에 미치는 관계를 조절하는지에 관한 연구는 찾아보기 어렵다. 상황이론에 따르면 유사한 조직이라고 하더라도 과업특성, 조직구조, 조직이 처한 환경 등에 따라 조직구성원들의 행동과 태도가 달라질 수 있다(윤우제·서인석·권기헌, 2011; 최낙범·이수영, 2016). 따라서 다양한 상황에 대한 이해가 전제되어야 효과적인 조직관리 전략 및 개선방안을 발굴할 수 있다. 특히 조직문화는 구성원의 행동방식을 규정하고 태도를 형성하는 공유된 양식으로, 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 영향력을 변화시킬 수 있는 핵심적인 상황 요인이 될 수 있다. 따라서 공공봉사동기와 조직몰입의 관계에 영향을 미치는 조직문화의 조절효과를 검증하는 것은 효과적인 인적자원관리 체계를 수립하는 데 매우 중요하다.

조직문화가 공공봉사동기와 조직몰입 간 관계에 미치는 조절효과는 자기결정성이론으로 예측할 수 있다. 자기결정성이론에 따르면 인간의 행동은 자기결정성 수준에 따라 조절된다(Deci & Ryan, 1985). 또한, 개인의 행동 원인이 내부에 있는 것인지 아니면 외부에 있는 것인지에 따라, 자기결정성은 내재적 동기와 외재적 동기로 구분된다(박주원·조윤직, 2016). 내재적 동기란 과업 자체가 주는 즐거움이나 흥미 때문에 행동이 유발되는 자율적인 동기지만, 외재적 동기는 보상 또는 처벌이라는 외부적 요인 때문에 행동이 일어나는 타율적 동기이다(서은혜·이효주·박성민, 2018). 여기서 자기결경정성이란 개인이 다른 누군가의 통제를 받지 않고 주어진 상황에 대처하기 위해 자신의 행동을 스스로 선택할 수 있다고 느끼는 정도를 의미한다. 이 이론은 자기결정성에 영향을 미치는 기본심리 욕구로서 관계성(relatedness), 자율성(autonomy), 유능성(competence)을 제시하고, 이 세 가지 기본심리욕구의 충족이 달성되면 자기결정성의 수준이 높아져 내재적 동기가 촉진된다고 주장한다(Deci & Ryan, 1985; 박주원·조윤직, 2016). 관계성에 대한 욕구는 다른 사람과의 관계에서 친밀감을 유지하고 안정적인 유대관계가 형성될 때 충족되며, 자율성의 욕구는 외부적인 통제에서 벗어나 자신에게 중요한 가치와 행동을 스스로 결정할 수 있을 때 충족된다(Ryan & Deci, 2000). 마지막으로 유능성은 개인의 능력과 기술을 연마하고, 이를 통해 최적의 도전

과 숙달(mastery)을 경험할 때 충족된다(Ryan & Deci, 2000).

앞서 언급했듯이 집단문화는 조직구성원 간 팀워크 및 가족적인 분위기 조성을 강조한다(조경호·김정필, 2005). 이러한 인간관계 지향적인 집단문화가 강할수록 조직구성원의 관계성 욕구는 충족될 것이며, 결국 자기결정성의 수준을 높여 공공봉사동기를 더욱 내재화시킬 것이다. 따라서 집단문화가 강한 조직에서 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 긍정적 영향력의 정도는 더 커질 것이다. 발전문화 역시 공공봉사동기와 조직몰입 간 긍정적 관계를 강화할 것으로 기대할 수 있다. 발전문화는 조직구성원들이 창의적인 아이디어를 창출하고 새로운 과업에 도전할 수 있도록 독려하는 변화 지향적 문화이다(김호정, 2002). 발전문화가 지배적인 조직은 구성원들에게 직무수행 방법과 절차에 대한 독립성과 재량권을 보장해주고 혁신 및 도전정신의 강조를 통해 자아 성취감과 자존감을 증가시킨다. 즉 발전문화가 강한 조직에 있는 구성원들은 자율성 욕구와 더불어 유능성 욕구를 쉽게 충족함으로써 자기결정성 수준을 높일 수 있다(박주원·조윤직, 2016). 결국, 자율성을 경험한 조직구성원은 공공봉사동기를 더욱 내면화하여, 조직몰입에 미치는 공공봉사동기의 긍정적 영향력이 증가할 것이다. 기술한 논의에 근거하여 아래와 같이 가설을 설정하였다.

가설 2: 집단문화가 강할수록 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 긍정적 영향은 강화될 것이다.
가설 3: 발전문화가 강할수록 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 긍정적 영향은 강화될 것이다.

집단문화와 발전문화의 긍정적 조절효과와 달리 위계문화와 시장문화는 공공봉사동기와 조직몰입 간 긍정적 관계를 약화하는 부정적 조절효과를 가질 것으로 기대된다. 위계문화가 상대적으로 강한 조직은 조직구성원들이 공식적인 절차와 규칙을 중심으로 결속되며, 관료제적 조직구조를 기초로 한 감시 및 통제를 강조한다(임재강·성영태, 2010). 위계문화가 지배적인 조직에서는 상관의 명령 또는 계층제적 질서를 바탕으로 조직운영이 이루어지기 때문에 구성원들의 참여적 의사결정을 제한하는 특징을 가지고 있다(이동선, 2017). 따라서 위계문화에서는 조직구성원 자신이 중요하다고 생각하는 가치와 목표를 실현하기 위한 자율적인 의사결정 권한이 협소할 수밖에 없어서 자기결정성 수준이 감소할 것이다(문국경·임재영, 2019). 이러한 자율성 욕구에 대한 불만족은 공공봉사동기의 내면화를 방해하여, 결국 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 긍정적 영향력을 약화할 것이다. 한편 시장문화가 강한 조직은 경쟁 및 결

과를 중심으로 조직구성원을 장려하며, 조직구성원들은 개인성과에 기초하여 평가와 보상을 받는다(김근세·이경호, 2005). 즉 시장문화는 외재적 보상을 조직 결속의 중요한 동력으로 보고, 성과향상이 이루어질 수 있도록 성과급제와 같은 금전적 인센티브 설계를 추구한다(이정주, 2005). 하지만 자기결정성이론에 따르면 외재적 보상이 주어졌을 때 조직구성원은 자신의 행동을 외부의 통제로 인해 강압적으로 행동하는 것처럼 인식하고, 이는 내재적 동기를 떨어트릴 수 있다(박주원·조윤진, 2016). 따라서 성과와 실적을 강조하는 시장문화에서는 외재적 보상이 내재적 동기인 공공봉사동기를 훼손하는 이른바 구축 효과(crowding-out effect)가 발생하여 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 영향력을 약화할 것으로 예측할 수 있다(박순애·이혜연, 2017; 최낙범·이수영, 2016). 이러한 점을 고려하여 아래와 같이 가설을 설정하였다.

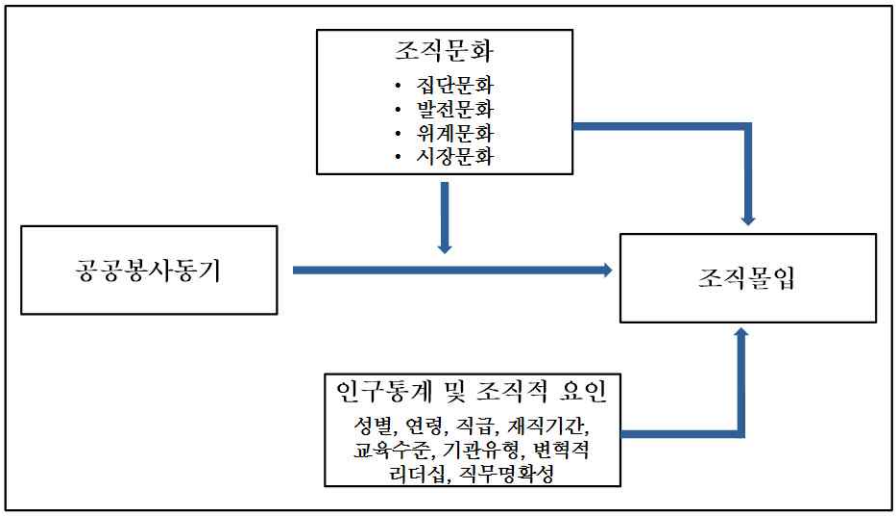
가설 4: 위계문화가 강할수록 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 긍정적 영향은 약화될 것이다.
가설 5: 시장문화가 강할수록 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 긍정적 영향은 약화될 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구의 분석 틀

본 연구에서 검증하고자 하는 연구가설을 중심으로 분석틀을 제시하면 〈그림 2〉와 같다. 선행연구를 바탕으로 조직구성원의 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 긍정적 영향에 주목하였고, 경쟁가치모형 및 자기결정성이론을 근거로 조직문화가 공공봉사동기와 조직몰입 간 긍정적 관계를 조절할 것이라고 가정하였다. 또한, 통제변수로는 인구통계학적 변수(성별, 연령, 직급, 교육수준, 재직기간)와 더불어 기관유형, 변혁적 리더십, 직무명확성 등을 포함하였다. 인구통계학적 변수(장호일·이재완, 2014)를 제외한 변수들은 1~5점의 Likert식 척도로 구성되었다. 변혁적 리더십은 조직구성원들의 성장잠재력을 고무시켜 조직몰입에 긍정적 영향을 끼치고(김호균, 2014), 직무가 명확할수록 조직몰입도가 증가한다(Panaccio & Vandenberghe, 2011). 한국의 경우 기관유형 즉 중앙과 지방조직의 차이에 따라, 조직몰입도가 달라질 수 있다는 연구결과도 제시되었다(조종규, 2018).

〈그림 2〉 연구의 분석 틀



2. 표본과 자료수집

본 연구의 분석수준(unit of analysis)은 개인이며, 기술된 연구가설을 검증하기 위해 2017년 한국행정연구원에서 실시한 「공직생활에 대한 인식조사」설문자료를 활용하였다. 이 자료는 정부의 인적자원관리에 대한 공무원의 인식을 파악하기 위한 목적으로 46개 중앙부처 및 17개 광역자치단체에 소속된 일반직 공무원을 대상으로 진행되었다. 주요 조사내용은 업무환경, 인사제도, 동기부여, 조직행태 및 행동 등이다. 모집단 층화기준은 중앙부처 대상으로는 46개 중앙부처 구분을 층으로 하였고, 광역자치단체 대상으로는 17개 시도를 층 구분 변수로 하는 층화2단집락추출법이 사용되었다(한국행정연구원, 2017). 주요 설문조사 방법으로는 이메일(email) 웹 조사가 사용되었으며, 이와 더불어 조사대상 기관의 특성상 이메일 송수신이 어려운 경우 「서면조사」 방법이 활용되었다(한국행정연구원, 2017). 특히 본 연구에서는 조사표본의 대표성을 높이고 비편향된(unbiased) 추정량을 얻기 위해 설계 가중치(design weight)를 적용하여 자료를 분석하였다.[3] 설문응답자의 자세한 인구통계학적 특성은 〈표 1〉과 같다.

---

3) 표본조사에서 무응답(unit nonresponse)이 발생한 경우, 가중치 조정을 통해서 보정하였으며, 항목별 무응답(item nonresponse)에 대해서는 무응답 대체(imputation)를 사용하였다. 또한, 가중치를 사용하여 중앙부처와 광역자치단체 공무원의 직급과 성별 분포를 균등하게 하

〈표 1〉 설문응답자 기초통계

구분	응답자 분포		
	세부구분	응답자 수	비율(%)
성별	남	2,024	64.93
	여	1,093	35.07
연령	20대	240	7.70
	30대	1,038	33.30
	40대	1,187	38.08
	50대 이상	652	20.92
직급	1~4급	265	8.50
	5급	868	27.85
	6~7급	1,743	55.92
	8~9급	241	7.73
재직기간	5년 이하	518	16.62
	6년~10년	537	17.23
	11년~15년	634	20.34
	16년~20년	344	11.04
	21년~25년	432	13.86
	26년 이상	652	20.92
교육수준	고졸이하	90	2.89
	전문대학 졸업	182	5.84
	대학(4년제) 졸업	2,170	69.62
	대학원 석사 졸업	588	18.86
	대학원 박사 졸업	87	2.79
기관유형	중앙부처	2,003	64.26
	광역자치단체	1,114	35.74
전체		3,117	100

주: 한국행정연구원, 2017

3. 변수측정

본 연구에서는 설문 문항의 타당성을 검증하기 위하여 구조방정식 모형을 활용한 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 진행하였다. 전체 설문항목 중 조직몰입, 공공봉사동기, 조직문화, 변혁적 리더십, 직무명확성 등과 관련이 있는 항목들을

는 사후 층화 조정도 활용되었다(한국행정연구원, 2017). 즉 가중치 조정으로 불균등 표본추출 확률 및 무응답 등으로 인해 나타날 수 있는 편향(biased)을 보정하여 모집단에 대한 표본의 대표성을 개선하였다.

선별하였으며, 각각의 항목은 1('전혀 그렇지 않다')에서 5('매우 그렇다')까지의 Likert 식 5점 척도로 되어있다.[4] 본 연구의 종속변수인 조직몰입은 조직구성원이 조직의 목표 및 가치에 대해 느끼는 정서적 몰입 및 유대감을 뜻한다(Allen & Meyer, 1990). 조직몰입을 측정하기 위해 조직에 대한 충성심, 소속감, 개인과 조직 간 가치적합성 등 개인의 심리적 측면을 내포하는 네 개의 설문 문항을 사용하였다(〈표 2〉 참조).

독립변수인 공공봉사동기는 공공정책에 대한 호감도, 공익에 대한 몰입, 동정심, 자기희생 등의 네 가지 하위차원을 포함한다. 일반적으로 연구자들은 공공봉사동기를 측정하기 위해 네 가지 하위차원 또는 이 네 가지 차원 중 세 가지 차원을 구성하는 여러 설문 문항을 사용하거나(Perry, 1996; 박순애·이혜연, 2017; 김선희·심동철·박현희, 2018; 노종호, 2016), Wright, Christensen, & Pandy (2013)가 제시한 5개 문항 축약척도(global scales)를 사용하기도 한다(Stazyk & Davis, 2015; Caillier, 2017; Wright, Hassan, & Christensen, 2017). 두 가지 방식으로 측정된 공공봉사동기의 척도들은 동일한 종속변수에 비슷한 설명력을 보인다는 실증연구에 근거하여(김상묵·노종호, 2018), 본 연구에서는 5개 문항 축약척도를 활용하여 공공봉사동기를 측정하였다(〈표 2〉 참조).

---

4) 조직문화는 조직수준의 개념이며 무형적 요소이다. 따라서 조직문화를 유형별로 측정하기 위해서는 조직수준의 객관적 데이터를 사용해야 한다. 그러나 사실상 조직문화를 측정하기 위해 사용할 수 있는 조직수준의 자료는 매우 제한적이다. 따라서 다수의 학자는 개인수준의 설문자료를 활용하여 조직문화를 측정한다. Chan(1998)에 따르면 개인수준 자료를 사용하여 조직수준의 변수를 생성하기 위한 방법에는 두 가지가 있다. 첫 번째 방법은 개인-참조 일치모형(direct consensus model)이다. 이 방법은 같은 조직에 속해 있는 응답자들의 측정항목을 모두 합한 후 평균을 구하여 조직문화의 대리변수(proxy variable)로 만드는 것이다. 개인-참조 일치모형을 바탕으로 개인수준의 자료를 사용하여 조직수준의 변수를 생성할 때 중요한 것은 변수의 신뢰성(reliability) 확보이다. 새롭게 생성된 변수의 신뢰성 수준은 ICC(intraclass correlation)(1), ICC(2), r_{wg}를 사용하여 검증할 수 있다(James, 1982). ICC(1)은 개인수준의 분산이 집단수준의 분산에 의해 설명되는 정도, ICC(2)는 해당 측정변수의 집단평균 신뢰도, r_{wg}는 해당 측정변수에 대한 집단 내 응답자의 일치도(within-group agreement)를 뜻한다. 두 번째, 집단-참조 일치모형(referent-shift consensus model)접근법에 따라 설문문항에 대한 개인의 응답을 조직문화의 개념으로 측정할 수도 있다. 비록 설문 문항에 대한 응답이 조직의 정책 및 직무절차에 대한 개인의 신념 또는 믿음을 나타내지만 문항에 "우리 기관은" 또는 "우리 조직은" 이라는 단어를 삽입하여 참조점을 응답자 개인에서 조직전체로 전환시키는 것이다. 개인-참조 일치모형은 설문문항을 통해 참조점 이동이 어려울 경우 유용하게 쓰일 수 있는 반면 신뢰성 확보를 위해 사후검증을 해야 한다는 불편함이 있다. 반면 집단-참조 모형은 참조점 이동을 통하여 조직수준의 개념을 편리하게 조작화할 수 있다는 장점이 있지만 설문응답에 대한 조직수준의 측정동일성 확보가 어렵다는 단점이 있다. 본 연구에서 조직문화를 측정하기 위해 사용된 설문문항에는 "우리 기관은"이라는 조직 참조점이 있기 때문에 두 번째 방법인 집단-참조 모형을 활용하여 조직문화 변수를 생성하였다.

조절변수인 조직문화는 경쟁가치모형에 따라 집단문화, 발전문화, 위계문화, 시장문화 등 네 개의 유형으로 구분되었다. 먼저 집단문화의 경우 조직구성원이 지니고 있는 집단의식을 내포하는 두 개의 문항을 사용하여 측정하였다(〈표 2〉 참조). 둘째, 발전문화는 혁신과 도전을 통해 외부환경에 대응하는 특성을 반영하는 두 개의 문항이 사용되어 측정되었다(〈표 2〉 참조). 셋째, 위계문화 측정에는 확실하고 안전한 업무처리 및 장기적 안정을 위한 통제를 내포하는 두 개의 설문 문항이 사용되었다(〈표 2〉 참조). 마지막으로 시장문화 측정에는 조직의 목표달성 및 성과향상을 반영하는 두 개의 설문문항이 사용되었다(〈표 2〉 참조).

본 연구의 통제변수로서 변혁적 리더십은 리더가 부하들에게 조직의 비전 및 목표를 제시하고, 동기부여와 자신감을 고취시키며, 지적자극을 통해 고차원적 욕구를 충족할 수 있도록 영향력을 행사하는 과정을 의미한다(김호정, 2001). 변혁적 리더십을 측정하기 위해 네 개의 설문 문항이 사용되었다(〈표 2〉 참조). 직무명확성은 직무의 범위, 우선순위, 수행방법의 명확한 정도를 뜻하며(Hassan, 2013), 세 개의 문항을 역코딩 하였다(〈표 2〉 참조).

확인적 요인분석 결과 24개 문항이 8개 요인으로 묶였으며, 모든 문항의 표준화 요인적재량(factor loading)은 0.5 이상으로 나타났다. 모형 적합도(goodness of fit)는 χ^2=2304.99 (p〈0.01), RMSEA=0.055, CFI=0.962, TLI=0.953, SRMR=0.031로서 권장수용기준을 충족하는 것으로 나타났다.[5] 또한, 개념 신뢰도(construct reliability) 분석결과 모든 변수의 신뢰도는 사회과학연구에서 일반적으로 제시되는 수용기준인 Cronbach's α값 0.7보다 높게 나타나 변수의 신뢰성이 확인되었다.[6] 본 연구에서는 동일한 설문자료를 사용함으로써 발생할 수 있는 동일방법편의(common method bias)를 확인하고자 Hamman의 단일요인검증(single-factor test)을 실행하였다. 그 결과 첫 번째 요인의 분산이 전체 분산의 24.5%에 해당하는 것으로 나타나 50%미만을

---

5) 구조방정식 모형에서 모형의 적합도를 판별하기 위해서 일반적으로 쓰이는 것은 χ^2 이지만, 표본의 크기가 클수록 유의미한 결과가 쉽게 도출되는 한계가 있다. 따라서 이러한 단점을 보완하기 위해 다양한 모형적합도 지수를 함께 살펴봐야 한다(Kline, 2005). 가령 RMSEA (root mean square error of approximation)는 0.08이하, CFI(comparative fit index) 0.9이상, TLI(Turker-Lewis index) 0.9이상, SRMR(root mean square error of approximation)는 0.05이하일 경우 모형이 적합하다고 평가한다.

6) 개념 신뢰도 분석은 항목 간 내적 타당성(construct reliability)을 검증하는 방법으로 일반적으로 Cronbach's α값을 사용한다. Cronbach's α값이 0.7이상이면 변수의 내적일관성이 높다고 볼 수 있다.

충족하였다. 따라서 동일방법편의가 우려할 만한 수준은 아닌 것으로 나타났다. 〈표 2〉는 확인적 요인분석결과 및 신뢰도 분석결과를 보여준다.

〈표 2〉 변수의 측정지표

변수	설문문항	요인 적재량	신뢰도
조직몰입	나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다	0.693	0.871
	나는 조직의 성공을 위해 보통 수준 이상으로 노력할 용의가 있다	0.774	
	나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다	0.870	
	우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 대체로 일치한다	0.836	
공공봉사동기	국가와 국민을 위한 뜻깊은 봉사는 나에게 매우 중요하다	0.748	0.887
	비록 웃음거리가 된다고 하더라도 나는 다른 사람들의 권리를 옹호하기 위해 나설 용의가 있다	0.799	
	나에게는 사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다	0.845	
	나는 사회의 선(善)을 위해서라면 스스로 매우 큰 희생을 감수할 마음의 준비가 되어 있다	0.816	
	나는 일상생활을 통해 우리가 얼마나 서로 의존적인 존재인지를 늘 되새기고 있다	0.710	
집단문화	우리 기관은 참여/협력/신뢰, 구성원의 능력발전을 강조한다	0.909	0.858
	우리 기관은 조직사기/팀워크를 중시한다	0.826	
발전문화	우리 기관은 창의성/혁신성/도전을 강조한다	0.832	0.861
	우리 기관은 새로운 도전과제 해결을 위해 직원들의 직관/통찰력, 성장/자원획득을 중시한다	0.908	
위계문화	우리 기관은 안정성/일관성/규칙준수를 강조한다	0.860	0.811
	우리 기관은 문서화/책임/통제/정보관리를 중시한다	0.794	
시장문화	우리 기관은 계획수립/목표설정/목표달성을 강조한다	0.846	0.813
	우리 기관은 경쟁력/성과/실적을 중시한다	0.809	
변혁적리더십	나의 상사는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다	0.876	0.946
	나의 상사는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다	0.926	
	나의 상사는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다	0.914	
	나의 상사는 내 자신을 스스로 개발해 나가도록 도와준다	0.897	
직무명확성	나의 담당 업무에 대한 책임범위가 불분명하다(R)	0.820	0.899
	나의 담당 업무에 대한 우선순위가 불분명하다(R)	0.908	
	나의 담당 업무에 대한 수행방법이 불분명하다(R)	0.869	

주: a) (R)은 역코딩을 의미함
b) 한국행정연구원, 2017년

Ⅳ. 분석결과

1. 상관관계 분석

〈표 3〉은 잠재변수의 기술통계 및 변수 간 상관관계 분석결과를 나타내고 있다. 우선 종속변수인 조직몰입의 평균은 3.360이며 독립변수인 공공봉사동기의 평균은 3.517로 나타났다. 네 가지 조직문화 유형의 평균을 살펴보면 집단문화 3.258, 발전문화 3.253, 위계문화 3.488, 시장문화 3.640으로 드러났다. 즉 목표달성 및 과업성취 등을 강조하는 시장문화가 공공조직에서 가장 두드러지게 나타나는 조직문화인 반면, 환경변화에 대한 적응과 창조 및 위험 감수를 특징으로 하는 발전문화가 가장 약하게 나타나는 조직문화 유형임을 알 수 있다.

공공봉사동기와 조직몰입 간 상관계수는 0.598로 변수들 가운데 가장 강한 정(+)의 상관관계가 있는 것을 확인할 수 있다. 또한 집단(r=0.530), 발전(r=0.512), 위계(r=0.365) 및 시장문화(r=0.365) 등의 네 가지 조직문화 유형 역시 조직몰입과 정(+)의 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 이 밖에도 변혁적 리더십(r=0.458) 및 직무명확성(r=0.371)도 조직몰입과 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 드러났다.

〈표 3〉 잠재변수 간 상관관계

	변수	1	2	3	4	5	6	7	8
1	조직몰입	1.000							
2	공공봉사동기	0.598	1.000						
3	집단문화	0.530	0.389	1.000					
4	발전문화	0.512	0.384	0.784	1.000				
5	위계문화	0.365	0.318	0.567	0.458	1.000			
6	시장문화	0.365	0.331	0.459	0.555	0.517	1.000		
7	변혁적 리더십	0.458	0.381	0.577	0.537	0.412	0.387	1.000	
8	직무명확성	0.371	0.278	0.379	0.358	0.284	0.265	0.366	1.000
	평균	3.360	3.517	3.258	3.253	3.488	3.640	3.207	3.342
	표준편차	0.714	0.653	0.804	0.803	0.707	0.672	0.843	0.751

주: 모든 상관관계는 0.01 수준에서 유의한 것으로 나타남.

2. 가설검증

본 연구의 가설검정을 위해서 주요 변수들의 직접적인 효과와 조절효과의 상대적인 영향력을 차례로 살펴볼 수 있는 위계적 회귀분석(hierarchical regression)을 실시하였다. 모델 1은 통제변수 및 조절변수가 조직몰입에 미치는 영향을 보여주고, 모델 2는 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 주효과를 보여준다. 본 연구의 주요 목적인 조직문화가 공공봉사동기와 조직몰입 간 관계에 미치는 조절효과는 모델 3에서 제시되었다. 모델 1의 R^2값은 0.406으로 종속변수인 직무몰입을 약 40.6% 설명하였다. 모델 2의 R^2값은 0.511로 종속변수인 직무몰입을 약 51.1% 설명하며 모델 1(R^2=0.406)에 비해 설명력이 10.5% 증가한 것으로 나타났다. 모델 3의 R^2값은 0.515로 모델 2(R^2=0.511)에 비해 설명력의 차이가 거의 없었다.

먼저 모델 1에 제시된 통제변수와 조절변수들이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 분석결과를 살펴보면, 성별(β=-0.112, p〈0.01), 연령(β=0.054, p〈0.01), 근무기간(β=0.056, p〈0.01), 직급(β=-0.032, p〈0.1), 교육수준 (β=0.056, p〈0.01), 소속기관(β=-0.077, p〈0.05) 등 모든 인구통계학적 변수들이 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 구체적으로는 연령이 높고, 근무기간이 길며, 교육수준이 높을수록 구성원의 조직몰입이 증가하는 것을 확인할 수 있다. 반면 남성보다는 여성의 조직몰입이 상대적으로 낮게 나타났다. 또한, 직급이 높을수록 그리고 중앙 공무원보다는 지방공무원의 조직몰입이 상대적으로 낮게 나타났다. 조직적 요인인 변혁적 리더십(β=0.142, p〈0.01)과 직무명확성(β=0.107, p〈0.01)은 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 드러났다. 즉 변혁적 리더는 구성원들이 창의적인 사고를 할 수 있도록 독려하며, 공유되는 비전과 사명에 몰두할 수 있도록 분위기를 조성할 뿐만 아니라 조직구성원들의 능력 및 자질을 향상하기 위해 노력함으로써 조직구성원의 조직몰입을 높인다고 해석할 수 있다(김호균, 2015). 또한, 직무수행의 책임, 방법, 우선순위가 명확할수록 직무안정성에 대한 지각이 높아져 구성원의 조직일체감이 증가한다고 추론 할 수 있다(김서용·김선희, 2015).

마지막으로 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보면, 집단문화(β=0.160, p〈0.01), 발전문화(β=0.092, p〈0.01), 위계문화(β=0.072, p〈0.01)는 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지만, 시장문화는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과를 해석해 보면, 우선 조직구성원 간 협력을 바탕으로 참여 및 팀워크를 강

조하는 집단문화는 구성원 간 호혜적 상호관계를 형성하여 조직몰입을 증가시킨다고 볼 수 있다(이동선, 2017). 또한, 변화와 혁신을 추구하고 새로운 도전과 창의적인 정신을 중요시하는 발전문화는 조직구성원의 개인적 역량을 강화함으로써 조직몰입을 끌어올린다(김호정, 2002). 명확한 의사결정체계와 규정 준수를 강조하는 위계문화는 조직구성원의 안정성과 예측 가능성을 증가시켜 조직에 대한 사명감과 충성심을 강화할 수 있다(이한주, 1999).

공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 효과를 분석한 결과는 모델 2에 제시하였다. 공공봉사동기는 예상한 대로 통계적으로 유의미한, 긍정적인 관계를 맺고 있는 것으로 드러나(β=0.410, p〈0.01), 공무원의 공공봉사동기가 높을수록 조직몰입이 증가할 것이라는 가설 1을 지지하였다. 회귀계수(β)의 크기를 보면 다른 변수들에 비해서 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 영향력은 상대적으로 가장 높은 것으로 나타났다.

〈표 4〉 조직몰입에 대한 회귀분석

	모델1(통제변수)		모델2(주효과)		모델3(조절효과)	
	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.
성별	−0.112	0.025***	−0.042	0.022*	−0.042	0.021*
연령	0.054	0.021***	0.025	0.022	0.028	0.021
근무기간	0.056	0.011***	0.045	0.011***	0.050	0.011***
직급	−0.032	0.017*	−0.012	0.014	−0.013	0.013
교육수준	0.056	0.019***	0.040	0.022*	0.039	0.023*
소속기관	−0.077	0.042**	−0.058	0.035	−0.057	0.035*
변혁적 리더십	0.142	0.017***	0.101	0.019***	0.102	0.019***
직무명확성	0.107	0.020***	0.090	0.017***	0.095	0.016***
집단문화	0.160	0.025***	0.143	0.027***	0.212	0.146
발전문화	0.092	0.026***	0.055	0.027**	−0.214	0.128
위계문화	0.070	0.025***	0.030	0.023	0.122	0.158
시장문화	0.037	0.023	−0.002	0.019	0.245	0.121**
공공봉사동기(PSM)			0.410	0.024***	0.582	0.100***
PSM x 집단문화					−0.020	0.042
PSM x 발전문화					0.078	0.038**
PSM x 위계문화					−0.026	0.045
PSM x 시장문화					−0.074	0.035**
(상수)	0.995	0.138***	0.256	0.115	−0.334	0.326
R^2	0.406		0.511		0.515	
$\triangle R^2$			+0.105		+0.004	
F	184.36***		356.41***		397.88***	
N	3,117		3,117		3,117	

주: *p〈0.10, **p〈0.05, ***p〈0.01

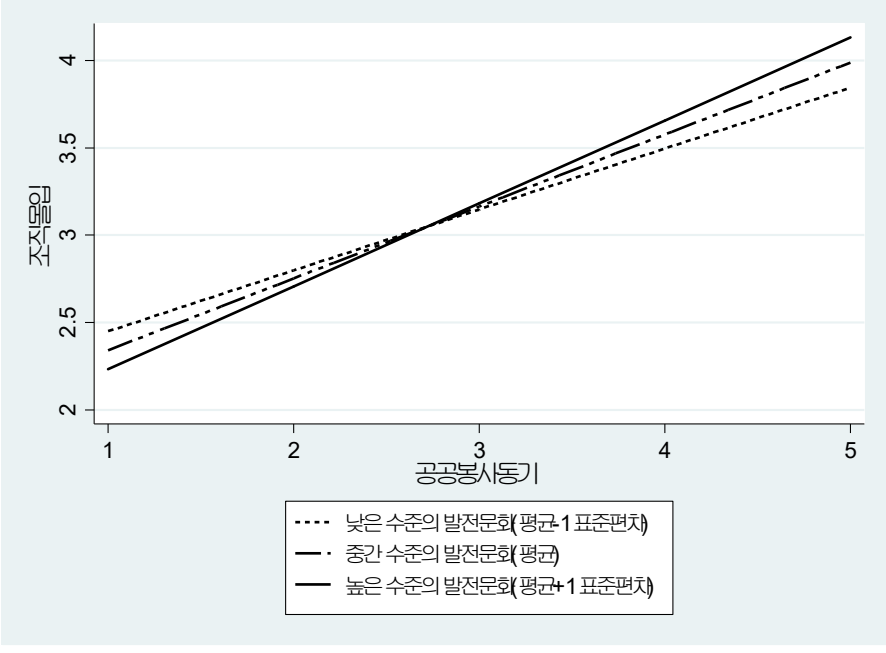
마지막으로 모델 3에 상호작용항(공공봉사동기×집단문화, 공공봉사동기×발전문화, 공공봉사동기×위계문화, 공공봉사동기×시장문화)을 포함하여 조직문화의 조절효과를 검증하였다. 집단문화와 위계문화는 공공봉사동기와 조직몰입 간 관계에 유의미한 조절효과를 미치지 않는 것으로 밝혀져 가설 2와 4가 기각되었다.[7] 반면 발전문화(β=0.078, p〈0.05)와 시장문화(β=-0.074, p〈0.05)는 공공봉사동기와 조직몰입 간 관계를 조절하는 것으로 밝혀졌다. 특히 혁신지향의 발전문화는 공공봉사동기와 조직몰입 간 긍정적 관계를 강화하고, 이와는 달리 생산성을 강조하는 시장문화는 공공봉사동기와 조직몰입 간 긍정적 관계를 약화하였다.

발전문화의 수준 변화에 따른 공공봉사동기와 조직몰입 간 관계변화 정도를 도식화하면 〈그림 3〉의 그래프와 같다. 발전문화의 정도에 상관없이 공공봉사동기가 증가함에 따라 조직몰입 역시 증가한다. 하지만 발전문화가 약할 때는(평균에서 1 표준편차를 뺀 값) 공공봉사동기가 조직몰입을 완만하게 증가시키는 반면 발전문화가 강할 때는(평균에서 1 표준편차를 더한 값) 공공봉사동기가 조직몰입을 가파르게 증가시킴을 확인할 수 있다. 즉 발전문화의 수준이 높아질수록 조직구성원의 자율성 및 유능성 욕구가 충족되어 자기결정성 수준이 증가하게 되고, 결국 공공봉사동기와 조직몰입 간 긍정적 관계가 강화되는 것이다.

---

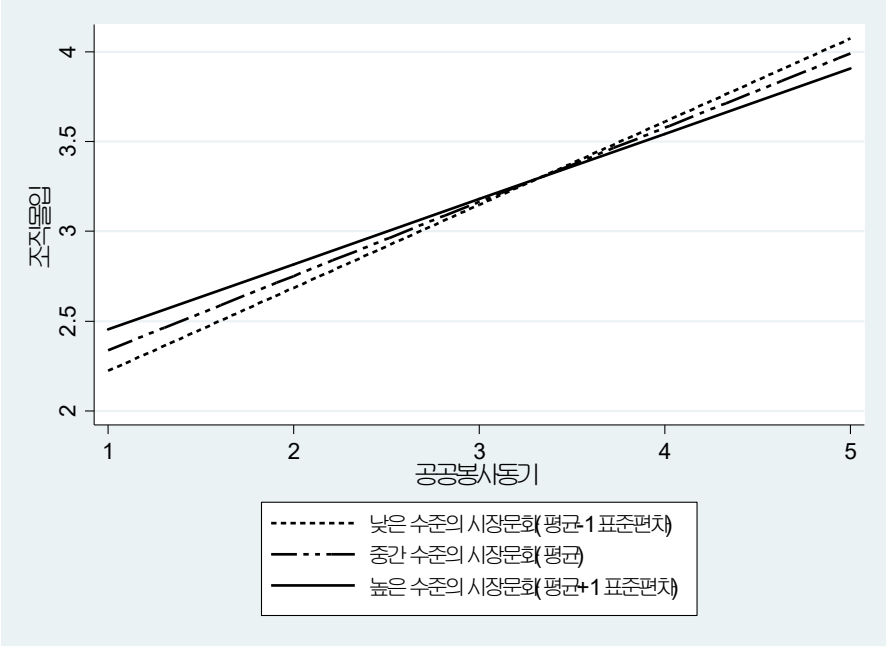
7) 분석결과에 제시되었듯이 집단문화와 위계문화는 공공봉사동기와 조직몰입 간 관계에 유의미한 조절효과를 미치지 않는 것으로 밝혀져 가설 2와 4가 기각되었다. 기각된 이유를 추측해 보자면, 경쟁가치모형에서 주장하는 집단문화의 주요 특징은 구성원 간 화합, 가족적 분위기, 친화 등 인간관계의 질(質)에 초점을 두지만 본 연구의 집단문화 측정문항을 살펴보면 상대적으로 조직사기, 팀워크, 협력, 능력발전 등 조직의 이익에 도움이 되는 인적개발을 강조하고 있다. 따라서 집단문화가 강할수록 조직의 이익을 위한 개인의 희생 및 손해가 유발되어 관계성 욕구의 불만족을 발생할 가능성이 있다(이효주·최은영·박성민, 2017). 그 결과 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 긍정적 효과가 상쇄(trade off)되었다고 추측할 수 있다. 한편 위계문화의 조절효과와 관련된 가설4의 기각이유는 우리나라 공직사회의 문화적 특수성으로 부터 추론해 볼 수 있다. 유교적 가치를 중시하는 한국 관료제에서 규칙, 통제, 안정을 특징으로 하는 위계문화는 조직 내 상부상조, 멘토링, 비공식적 학습 조직을 형성하여 구성원의 관계성 욕구를 일부 충족시키는데 긍정적 효과를 미칠 수 있다. 따라서 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 긍정적 영향을 통계적으로 유의미하게 감소시키지는 못하지만 적어도 상쇄하는 효과를 미칠 수도 있다.

〈그림 3〉 발전문화의 조절효과



〈그림 4〉는 공공봉사동기와 조직몰입 간 관계를 시장문화가 조절하는 효과를 그래프로 나타내고 있다. 시장문화의 수준에 상관없이 공공봉사동기가 증가함에 따라 조직몰입 역시 증가하고 있지만, 시장문화의 수준이 높을 때는 공공봉사동기가 조직몰입을 완만하게 증가하는 반면 낮은 수준의 시장문화에서는 공공봉사동기가 조직몰입을 가파르게 증가시키는 것을 알 수 있다. 자기결정성이론에 근거하여 결과를 해석하면 개인성과를 강조하고 외재적 보상을 통해 조직구성원을 압박하는 시장문화는 내재적 동기인 공공봉사동기를 구축(crowding-out effect)하여 결국 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 긍정적 영향력을 약화하는 것이다.

〈그림 4〉 시장문화의 조절효과



Ⅴ. 결 론

국제화의 가속화로, 생존을 위한 조직 간 경쟁이 날로 치열해지고 있다. 민간 부문뿐만 아니라, 국내·국외를 막론하고 정부 간 경쟁도 치열해지고 있다. 조직이 살아남기 위해서는, 조직구성원의 역량과 더불어 내적동기와 조직에 대한 태도가 더 긍정적으로 전환될 필요가 있다. 이러한 점에서 본 연구는 내적동기로 타인 지향적 공익실현 의지를 반영한 공공봉사동기에 주목하였고, 조직에 대한 태도로는 조직생존에 주요 변수로 간주되고 있는 조직몰입에 주목하였다.

공공봉사동기에 대한 연구는 최근 국내·국외에서 활발하게 전개되고 있다(김상묵, 2018). 하지만 활발한 연구에도 불구하고, 조직의 내·외적 상황에 따라 공공봉사동기가 어떻게 변화하는지에 대한 연구는 일부 진행된 연구를 제외하고는 아직은 부족한 실정이다(박주원·조윤직, 2016; 이강문, 2017; 이사빈·이수영, 2014; 이강문·노태

우, 2017; 이혜윤, 2017; 최낙범·이수영, 2016; 최낙범·전대성, 2016; 최예나, 2018). 본 연구는 조직 및 조직구성원이 정적인 개체가 아니라 동적인 개체이며, 개인의 태도 및 동기는 조직의 상황에 따라 달라질 수 있음에 주목하고, 이를 실증하고자 하였다 (Fiedler, 1967, 1972).

본 연구는 조직의 상황을 고려하는 변수로 조직문화에 주목하였다. 특히, Quinn & Kimberly(1984)가 제시한 경쟁가치모형을 활용하여, 조직문화를 크게 집단문화, 발전문화, 위계문화, 시장문화로 유형화하였다. 이어, 조직문화가 공공봉사동기와 조직몰입 간 관계를 조절하는 근거는 자기결정성이론에 기반하였다. 즉 조직문화가 자기결정성 정도에 끼치는 영향력에 따라, 조직몰입에 끼치는 공공봉사동기의 영향력이 늘어나거나 줄어들 수 있는 것이다. 이러한 추론에 따라, 집단문화와 발전문화는 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 영향력이 늘어날 것이라고 가정하였고, 위계문화와 시장문화처럼 자기결정성을 저해하는 경우 공공봉사와 같은 내재적 동기를 저해하여, 공공봉사동기와 조직몰입 간 관계가 약화될 것으로 예측하였다.

2017년 행정연구원 「공직생활에 대한 인식조사」설문자료을 활용한 회귀분석 결과로는, 집단문화 및 위계문화는 통계적으로 유의미한 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 하지만 발전문화와 시장문화의 경우 0.05 수준에서 조절효과가 유의미한 것으로 파악되었다. 즉 조직문화가 혁신을 지향하는 발전문화일 때, 공공봉사동기와 조직몰입 간 긍정적인 관계가 더 강화되었고, 조직문화가 생산성을 강조하는 시장문화일 때, 두 변수 간 관계가 약화되는 것으로 실증되었다. 달리 말해, 발전문화의 수준이 커질수록 조직구성원의 독립성과 혁신성이 늘어나며, 자기결정성 수준을 충족시켜주고 공공봉사동기를 더욱 내면화하여, 결국 조직몰입에 끼치는 공공봉사동기의 긍정적 영향력이 늘어나는 것이다. 이와 반대로, 조직에서 시장문화가 지배적이면 성과와 외재적 보상이 강조되고, 조직구성원은 이를 외부적 압박으로 인식하여 자기결정성이 저해되고, 결국 공공봉사동기와 같은 내재적 동기가 떨어지는 것이다. 이는 결국 조직몰입에 미치는 영향력 저해로 이어진다.

본 연구는 공무원 조직에 중대한 이론적 함의를 제시한다. 지난 20여 년간 정부는 서구의 신공공관리론을 수용하여 성과와 보상을 강조해왔으며, 정권 교체 시마다 다양한 개혁안 및 조직개편안이 제시되었다. 하지만 제도적 형식주의에만 매몰되었고, 실제로 이러한 개혁안들이 공무원 조직의 정책 및 성과에 질적 개선을 이루었는지는 회의적인 시각이 존재한다(임도빈, 2010). 개혁안이 제도적으로 뿌리를 내릴 수 있도

록 지지하는 조직문화에 대한 고려가 부족했기 때문이다(이정주, 2005). 본 연구는 이러한 측면에서 조직 하위차원 변수들을 조절할 수 있는 요인으로 조직문화에 주목하였고, 발전문화와 시장문화가 이러한 조절효과를 나타내는 점을 확인하였다. 물론 조직문화를 쉽게 바꾸기란 무척 어렵다. 하지만 이를 위한 제도적 그리고 리더십 차원에서 노력을 기울인다면, 조직문화가 조금은 개선될 것이다.

먼저 조직의 구조적 특징을 개선하기 위한 노력이 필요하다. 발전문화를 촉진하는 것은, 결국 조직구성원의 혁신의지를 배양하는 것이다. 이를 위해서는 조직의 공식화 및 집권화 정도 수준을 낮추는 것이 필요하다. 공식화는 조직의 문서화 및 표준화 정도를 지칭하는데, 지나친 공식화는 공공봉사동기와 같은 조직구성원의 내적동기를 약화시킬 수 있다. 조직의 집권화 역시 이런 점에서 접근할 필요가 있다. 조직의 의사결정과 권력이 상부에 집중된 정도를 의미하는 집권화는, 그 수준이 지나칠 경우 조직구성원의 조직성과 개선 노력을 심각하게 저해할 수 있다. 실제로 최근 연구에 따르면, 공식화 및 집권화가 공공봉사동기와 직무성과 및 조직시민행동 간 긍정적 관계를 약화한다는 점을 실증하였다(임재영·문국경, 2019; 문국경·임재영, 2019). 구체적으로는 조직의 공식화 수준을 간소화하여, 조직구성원이 유연하고, 환경에 신축적으로 적응할 수 있도록 해야 한다. 아주 중대한 조직의 의사결정을 제외하고는, 조직구성원 단독으로 또는 바로 위의 상사와만 논의가 끝나도록 절차가 간소화될 필요가 있다. 일선 공무원에게 충분히 재량이 주어지지 않는 상황에서, 발전문화가 꽃피우기를 기대하기란 어렵다. 조직을 위한 업무에 쓰이는 사무용품 구입비, 교통비, 외식비 등을 여러 단계의 절차를 거쳐서 처리해야 하는 조직이라면 혁신이 샘솟기란 어려울 것이다. 집권화와 같은 조직의 의사결정 구조도 조직의 존폐에 영향을 끼치는 의사결정만 아니라면, 일선 공무원들의 재량에 맡기는 과감한 정책적 노력도 필요하다. 특히 문제를 일선에서 맞닥뜨려야 하는 경찰이나 교사, 사회복지 공무원, 방역 공무원 같은 경우, 재량을 최대한 부여하여 공무원이 재량과 절차 사이에서 고민하여 정착 중요한 대민서비스가 부실해질 수 있는 소지를 줄여야 한다(Lipsky, 1980). 만약 입덧을 막아주는 한 서독 제약사의 '케바돈'이라는 의약품의 효능만 믿고, 부작용으로 기형아가 출산할 가능성만으로 약품 허가를 지연한 미국 식품 의약청(FDA: Food and Drug Administration) 일선 공무원 프랜시스 켈시(Frances Oldham Kelsey) 박사의 재량을 무시했다면, 수만 명의 기형아가 출산하는 참사가 미국에서 발생할 수 있었다(박건형, 2015). 이와 반대로 수많은 희생자를 낸 국내 가습기 살균제 사건의 경우 일선 공무원 한 명에게라도 재빠르게

대응할 수 있는 재량이 주어져서, 절차의존과 상부의 의사결정만 기다리는 상황이 미리 방지되었더라면 무고한 시민의 희생을 막을 수 있었을 것이다(이웅, 2017).

둘째는, 발전문화를 촉진할 수 있도록 하는 상사의 리더십이 중요하다. 관료제라는 것은 결국 최대한 합리적이고 표준적으로 돌아갈 수 있도록 법적·제도적 장치를 갖추어, 조직이 몇몇 개인에게 작위적으로 휘둘리지 않도록 고안되었다(Weber, 1947). 하지만 조직의 문화를 바꿀 수 있는 역량은 여전히 조직의 리더들에게 주어진다. 변혁적 리더는 조직구성원의 지적 영감을 자극하고, 동기를 고무하여 혁신적인 아이디어가 생길 수 있는 환경을 조성한다(Conger & Kanungo, 1988). 무엇보다 상사의 변혁적 리더십을 통해 참여적인 의사결정 문화를 조성하여, 조직구성원이 자발적으로 아이디어를 다른 구성원에게 표현할 기회를 제공하고, 소수의 의견이 쉽게 무시되지 않도록 조직문화를 개방적으로 유지할 필요가 있다.

셋째, 발전문화가 조성되도록 조직구성원들의 임파워먼트를 증진할 필요가 있다. 임파워먼트는 결국 조직구성원 개인에게 재량을 크게 부여하는 것이고, 이는 조직구성원의 역량이 갖춰졌을때 그 빛을 발휘할 수 있다. 따라서 조직구성원이 충분한 역량을 갖출 수 있도록, 역량개발 프로그램을 수시로 제공하고 프로그램을 최대한 유익하고 흥미롭게 구성하여 조직구성원의 배움에 대한 욕구를 충족하고 자극해야 한다. 그리고 역량이 어느 정도 뒷받침된 조직구성원에게는 과감한 재량권을 부여하고, 그에 맞는 책임 또한 부여해야 한다. 조직을 둘러싼 내·외적 상황은 민간 부문만이 아니라, 공공부문에서도 급변하고 있다. 급변하는 상황에 민첩하고 현명하게 대처할 수 있도록 조직구성원에게 충분한 재량이 부여되지 않는다면, 또다시 2015년 메르스 사태와 같이 정부의 위·아래가 허둥대는 상황이 재발할 것이다.

물론 조직구성원의 생산성을 개선하고, 이에 대한 적절한 보상이 뒤따라야 하는 것은 조직구성원의 사기진작을 위해 당연한 일일 것이다. 하지만 지나친 시장문화의 강조로, 조직에 더욱 몰입하고자 하는 공공봉사동기를 저해한다면 공공조직의 미래와 비전이 암울할 가능성이 크다. 본 연구는 이를 위한 방안으로 공식화 및 집권화 수준을 낮추고, 상사들이 변혁적 리더십을 발휘하며, 조직구성원의 임파워먼트가 배가될 수 있도록 교육훈련 및 질을 올리고 구성원의 재량을 크게 부여해야 할 것을 제시하였다. 단시간에 쉽게 되지는 않겠지만, 조직의 문화가 조금이나마 혁신적으로 개선된다면, 조직구성원들의 조직몰입도를 위한 내적동기가 더욱 강화될 수 있을 것이다.

본 연구는 자기결정성이론을 적용하여, 조직문화가 조직몰입에 대한 공공봉사동

기의 영향력을 조절할 것이라는 가정을 설정하고, 이를 실증하였다. 그 나름대로 학문적 기여가 크지만, 결과를 둘러싼 한계점도 분명히 존재한다. 먼저 한국행정연구원의 설문자료를 썼지만, 이차자료의 한계로 변수별 선행연구에서 요구하는 차원 및 이에 맞는 척도를 모두 활용할 수는 없었다. 또한, 주관적 인식을 사용한 연구의 경우, 설문지를 신중히 구성하고, 종속변수와 설명변수 간 시간 차이를 두는 것이 이상적인데, 그러한 점을 반영하지 못한 한계가 있었다. 무엇보다, 다년도 패널데이터가 아닌, 단년도 횡단데이터를 사용하여 변수 간 인과관계를 일반화하기 어려운 한계점에 봉착하였다. 이러한 점들은 후속 연구를 통해 직접 구성한 1차자료를 활용하거나, 패널 자료 등을 활용하여 더욱 엄밀한 결과치를 도출해야 할 필요성을 제기한다. 또한, 본 연구는 중앙부처와 광역자치단체를 더미변수로 처리하여 통제변수로 분석모형에 포함하였다. 그러나 향후 연구에서는 중앙부처와 광역자치단체의 조직문화가 다를 수 있다는 이론적 근거를 바탕으로 조직문화의 차별적 효과를 분석한다면 더욱 구체적인 이론적·정책적 함의를 실무자들에게 제시할 수 있을 것이다. 이어 본 연구는 자기결정성이론을 분석 틀로 삼아 공공봉사동기와 조직몰입 간 관계에 관한 조직문화의 조절효과를 검증하였다. 그러나 일부 학자들의 주장에 따르면 자기결정성이론은 공공봉사동기의 매개효과를 탐색하는데도 중요한 이론적 근거가 될 수 있다고 한다. 즉 집단문화와 발전문화는 조직구성원 개인의 자기결정성 수준을 높임으로써 공공봉사동기의 증가를 가져오고, 공공봉사동기는 조직몰입을 높일 가능성이 높으므로 조직문화는 공공봉사동기를 통해 조직몰입을 증가시킬 것이라는 가정을 생각해 볼 수 있다. 물론 위계문화와 시장문화의 경우에는 반대의 가정을 생각해볼 수 있을 것이다. 더욱이 본 연구에서 밝혀진 바와 같이 공공봉사동기와 조직문화 간 상호작용 효과가 크지는 않는다는 점을 고려해 볼 때, 향후 연구에서는 자기결정성이론을 적용하여 조직문화를 매개하는 변수로서의 공공봉사동기의 역할을 실증분석해보는 것이 필요하다. 마지막으로 비록 본 연구에서 단일요인검증을 통해 동일방법편의가 심각하지 않다는 것이 확인되었지만, 독립변수와 종속변수를 같은 방법으로 측정한 이상 동일방법편의에서 완벽하게 자유로울 수는 없다(George & Pandey, 2017; Jakobsen & Jansen, 2015; 백상용, 2012). 따라서 향후 연구에서는 보다 정교하게 설문 문항을 구성하여, 연구결과의 신뢰성을 높일 필요가 있다.

참고문헌

강동철. (2017). 공공봉사동기(PSM)와 조직분위기 간의 관계에서 조직몰입의 매개효과 그리고 인간관계의 매개효과.「사회과학연구」43(3): 231-266.

김구. (2008). 공공조직에서 조직풍토가 조직창의 성에 미치는 영향.「한국행정연구」17(1): 61-101.

김근세·이경호. (2005). 책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구.「한국행정학보」39(3): 179-203.

김상묵. (2016). 공공성 및 공공봉사동기 증진을 위한 교육방안.「한국공공관리학보」30(3): 181-204

김상묵. (2018). 공공봉사동기 연구의 성과와 과제.「정부학연구」24(3): 43-112.

김서용·김선희. (2015). 공공조직에서 모호성이 조직효과성에 미치는 영향분석: 모호성의 유형별 효과와 공공봉사동기의 조절기능을 중심으로.「한국행정연구」24(1): 139-171.

김정인. (2014). 지방세무직 공무원의 공공봉사동기와 조직시민행동.「지방정부연구」18(1): 193-218.

김종환. (2013). 공기업 조직문화 유형과 조직효과성 간의 관계에 관한 연구. 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문.

김태호·노종호. (2010). 공공봉사동기가 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구.「행정논총」48(3): 143-168.

김호균. (2014). 지방자치단체에서의 변력적 리더십과 상사신뢰, 조직몰입간 관계에 대한 연구: 상사신뢰의 매개역할을 중심으로「행정논총」52(3): 91-116.

김호균. (2015). 지방자치단체에서의 상사의 변혁적 리더십, 조직 공정성, 정서적 조직몰입간 관계.「한국사회와 행정연구」25(4): 1-35.

김호정. (2001). 변혁적 리더십과 전통적 리더십의 관계 및 바람직한 리더십 모형 – 공, 사조직의 중간관리층을 대상으로.「한국정책학회보」10(3): 87-108.

김호정. (2002). 일반논문: 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향.「한국행정학보」36(4): 87-106.

노종호. (2016). 공무원의 성과급과 공공봉사동기가 직무성과에 미치는 영향분석.「한국인사행정학회보」15(2): 93-122.

도운섭. (2006). 조직문화 유형과 조직 효과성 관계에 관한 실증적 분석: 문화관광부를 대상으로.「한국거버넌스학회보」13(2): 271-291.

문국경·임재영. (2019). 공공봉사동기와 조직시민행동- 관료제적 조직구조의 조절효과를 중심으로.「한국사회와 행정연구」29(4): 151-175.

박건형. (2015). 기형아 수만명 출산 비극 막은 미 20세기 최고의 공무원. 조선일보. 9월6일. http://news.chosun.com/site/data/html_dir/2015/08/28/2015082801957.html.

박주원·조윤직. (2016). 공공봉사동기가 조직구성원의 태도와 성과에 미치는 영향: 자기결정성 요인들의 조절효과를 중심으로.「정부학연구」22(2): 195-233.

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

백의환. (2017). 신입사원이 인식하는 조직문화 유형이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문.

서은혜·이효주·박성민. (2018). 대한민국 공무원의 동기유형과 조직시민행동, 삶의 질에 관한 연구.「한국사회와 행정연구」29(1): 145-185.

안도희·안병국. (2015). 지방직 공무원의 공공서비스 동기가 직무성과에 미치는 영향: 정서적 조직몰입의 매개효과와 성별간 다집단 분석.「한국HRD연구」10(2): 73-99.

안선민·이수영. (2017). 성과지향적 보상방식이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 형평이론의 시스템 및 경험의 준거를 중심으로.「행정논총」55(2): 103-136.

오선영·노상충·강민우·서용원. (2015). 변혁적 리더십과 인간존중의 조직문화에 의한 회복탄력성이 조직구성원의 행복감과 조직효과성에 미치는 영향.「한국심리학회지: 산업 및 조직」28(4): 829-854.

원숙연·전소연. (2010). 동기의 다차원적 구조와 조직몰입: 성차(性差)를 중심으로 한 시론적 접근.「행정논총」48(2): 217-248.

유동상·임정빈. (2014). 조직문화와 조직효과성과의 관계 연구 – 조직수준(Organizational Level) 연구: 미 연방정부 FEVS를 중심으로.「한국거버넌스학회보」21(3): 343-363.

윤우제·서인석·권기헌. (2011). 조직공정성과 조직시민행동 간의 관계: 조직문화의 조절효과와 조직신뢰의 상호작용효과에 대해.「지방행정연구」25(3): 155-191.

이강문. 2017. 공공봉사동기가 직무만족 및 인지된 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구: 조직문화의 조절효과를 중심으로.「지역산업연구」40(4): 51-71.

이강문·노태우. 2017. 공공봉사동기가 직무만족 및 인지된 직무성과에 미치는 영향: 구성원-조직 적합성의 매개효과를 중심으로.「디지털융복합연구」15(9): 155-165.

이동선. (2017). 조직문화와 조직특성이 조직몰입과 조직스트레스에 미치는 영향 – 성별의 조절효과를 중심으로.「인적자원관리연구」24(4): 83-104.

이미경·전상길. (2016). 조직공정성과 조직시민행동 간의 관계에서 기능별 조직문화의 조절효과에 관한 연구.「인적자원관리연구」23(1): 199-215.

이웅. 2017. 가습기 살균제 사건을 이렇게 끝내면 안 되는 이유. 연합뉴스. 8월 9일. https://www.yna.co.kr/view/AKR20170809127600005

이정주. (2005). 지방공기업에서의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 지하철 공사의 사례.「지방정부연구」9(4): 71-93.

이사빈·이수영. (2014). 공직봉사동기와 보수만족도가 경찰 직무만족도에 미치는 영향: 경찰조직 내 사회적 지지의 조절효과를 중심으로.「한국인사행정학회보」13(3): 23-55.

이재은·이연주. (2008). 조직문화 유형이 조직몰입도에 미치는 영향: Kimberly & Quinn의 조직문화 유형을 중심으로.「한국정책논집」8(0): 60-81.

이태구·김인호. (2009). 조직풍토가 조직몰입에미치는 효과에 관한 실증연구-직무 스트레스의 매개효과와 LMX의 질에 의한 조절효과를 중심으로.「인적자원관리연구」16(1): 151-179.

이한주. (1999). 공·사기업의 조직문화 비교연구: 조직유효성의 차이를 중심으로.「산업경영연구」9: 221-245.

이효주·최은영·박성민. (2017). 입법부 공무원의 성과평가제도 수용성에 미치는 영향요인 연구.「한국조직학회보」14(2): 1-45.

이혜윤. (2017). 공기업과 준정부기관 종사자들의 공공봉사동기(PSM)와 직무동기요인이 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구: 기관유형에 따른 조절효과와 공정성인식의 매개효과 중심으로.「한국행정학보」51(2): 349-388.

이환범. (2008). 기초자치단체 행정역량 강화를 위한 행정문화 혁신에 관한 연구.「한국정책과학학회보」12(1): 19-43.

임도빈. (2010). 관료적 개혁에 적용한 신공공관리론, 무엇이 문제인가.「한국사회와 행정연구」21(1): 1-27.

임재강·성영태. (2010). 새마을 조직의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향: 경상북도 새마을조직을 중심으로.「지방행정연구」24(4): 179-207.

임재영·문국경. (2019). 공공봉사동기와 직무성과: 조직구조의 조절효과를 중심으로.「한국행정논집」31(2): 231-251.

임재혁·박종구. (2018). 공공단체회원들의 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 영향.「한국정책연구」18(1): 79-102.

장호일·이재완. (2014). 119안전센터장의 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 효과에 관한 연구: 리더십대체이론을 중심으로.「한국인사행정학회보」13(3): 1-22.

전대성. (2015). 공무원들이 인식하는 조직 내 저성과자의 비율이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향: 공공봉사동기의 조절효과를 중심으로.「한국행정연구」24(3): 177-197.

조경호·김정필. (2005). 지방자치단체장의 리더십, 조직문화, 조직효과성의 관계 -경쟁가치모형의 적용.「지방행정연구」19(4): 59-91.

조일형·전인석·채경진. (2018). 조직문화가 구성원의 혁신행동에 미치는 영향 -문화재청을 대상으로.「정부와 정책」10(2): 5-24.

조종규. (2018). 리더십에 대한 인식이 소속공무원의 조직몰입에 미치는 영향- 중앙정부의 지방정부의 비교. 서울대 행정대학원 행정학석사 학위논문.

조태준·윤수재. (2009). 공공서비스동기(Public service motivation)와 성과 간 관계에 대한 연구.「한국행정연구」18(1): 223-252.

최낙범·이수영. (2016). 공무원의 공공봉사동기(PSM)가 조직몰입에 미치는 영향: 직무 특성의 조절효과 검증을 중심으로.「한국행정연구」25(1): 169-215.

최낙범·전대성. (2016). 경찰관의 공공봉사동기(PSM)와 직무만족에 관한 연구: 직무특성의 조절효과를 중심으로.「한국정책학회보」25(1): 129-158.

최무현·조창현. (2013). 공무원의 공공봉사동기와 직무태도에 대한 실증적 연구: 직무만족과 조직몰입을 중심으로.「지방정부연구」17(1): 343-366.

최예나. (2018). 지방정부 공무원들의 공공서비스동기와 공직가치가 조직성과에 미치는 영향 연구: 촉진적 리더십의 조절효과를 중심으로.「한국자치행정학보」32(2): 123-142.

최윤정. (2013). 지방이전 대상기관 구성원들의 심리상태가 조직몰입에 미치는 영향: 공공서비스동기의 매개효과를 중심으로.「한국사회와 행정연구」24(1): 221-243.

한국행정연구원. (2017). 2017년 공직생활실태조사. 서울: 한국행정연구원.

황성원·최진식·김승언. (2008). 조직몰입과 직무몰입이 성과관리제도 수용성에 미치는 영향에 관한 연구.「한국인사행정학회보」7(2): 151-174.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-19.

Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public service motivation and job performance: Evidence from the federal sector. *American Review of Public Administration*, 31(4): 363-380.

Bozeman, B., & Su, X. (2015). Public service motivation concepts and theory: A critique. *Public Administration Review*, 75(5): 700-710.

Buchanan, B.. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4): 533-546.

Cameron, K.S. & Quinn, R.E.(2006). Diagnosingand Changing Organizational Culture (revised edition). CA. Jossey-Bass.

Campbell, J. W., & Im, T. (2016). PSM and turnover intention in public organizations: Does change-oriented organizational citizenship behavior play a role? *Review of Public Personnel Administration*, 36(4): 323-346.

Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2): 234-246.

Christensen, R. K., Whiting, S. W., Im, T., Rho, E., Stritch, J. M., & Park, J. (2013). Public service

motivation, task, and non-task behavior: A performance appraisal experiment with Korean MPA and MBA students. *International Public Management Journal*, 16(1): 28-52.

Conger, J. A., & Kanungo R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3): 471-482.

Deal, T. D., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading Massachusetts: Addison-Wesley.

Deci E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York: Pleenum Press.

Fiedler, F. E. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw Hill.

Fiedler, F. E. (1972). The effects of leadership training and experience: A contingency model interpretation. *Administrative Science Quarterly,* 17(4): 453-470.

Gerring, J. (1999). What makes a concept good? A criterial framework for understanding concept formation in the social sciences. *Polity*, 31(3): 357-393.

Hassan, S. (2013), The importance of role clarification in workgroups: Effects on perceived role clarity, work satisfaction, and turnover rates. Public Administration Review, 73: 716-725.

Hofstede, G. (1981). Culture and organizations. *International Studies of Management and Organizations,* 10(4): 15-41.

Hrebiniak, L. G, & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17: 555-573.

James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2): 219-229.

Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2): 245-261.

Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8): 722-740.

Kim, S. (2017a). Developing an item pool and testing measurement invariance for measuring public service motivation in Korea. *International Review of Public Administration*, 22(3): 231-244.

Kim, S. (2017b). Comparison of a multidimenstional to a unidimensional measure of public service motivation: Predicting work attitudes. *International Journal of Public Administration,* 40(6): 504-515.

Kim, S. (2018). Public service motivation, organizational social capital, and knowledge sharing

in the Korean public sector. *Public Performance & Management Review*, 41(1): 130-151.

Kim, S., & Vandenabeele, W. (2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *Public Administration Review*, 70(5): 701-709.

Kline, R. B. (2005). Principles and Practice of Structural Equation Modeling. NY: Guilford Press.

Lipsky, M. (1980). Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services. New York: Russell Sage Foundation Publications.

Martin, J. (2002). Organizational Culture: Mapping the Terrain. Thousand Oaks.CA: Sage Publications.

Mathieu, J. E., & Jajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organziational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2): 171-194.

Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. Journal of Applied Psychology, 74(1): 152-156.

Mowday, R. T., Steers, R. M, & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Mowday, R. T., Porter, L. W, & Steers, R. M. (1982). Employee-Organizational Linkages. New York: Academic Press.

Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2011). The relationships of role clarity and organization-based self-esteem to commitment to supervisors and organziations and turnover intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(6), 1455-1485.

Parker, R. and Bradley, L.(2000), Organizational culture in the public sector: evidence from six organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125-141.

Perry, J. L., & Wise, L. 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.

Porter, L. W, Steers, R. M., Mowday, R. T, & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59: 603-609.

Quinn, R. E., & Kimberly. J. R. (1984). Paradox, Planning, and Perseverance: Guidelines for

Managerial Practice, In J. R. Kimberly & R. E. Quinn(ed), Managing Organizational Transitions, 295-313. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

Rainey, H. G. (2014). Understanding and Managing Public Organizations. (5th ed). Jossey-Bass.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1): 54-67.

Schein, E. H. (1985), Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture andorganizational analysis. *Administrative ScienceQuarterly*, 28: 339-358.

Taylor, J. (2014). Public service motivation, relational job design, and job satisfaction in local government. *Public Administration*, 92(4):902-918.

Vandenabeele, W., Ritz, A., & Neumann, O. (2018). Public Service Motivation: State of the Art and Conceptual Cleanup. In Edoardo Ongaro & Sandra van Thiel (ed), Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe, 261-278. London: Palgrave Macmillan.

Weber, M. (1947). The Theory of Social and Economic Organizations. Glencoe, IL: Free Press.