「한국사회와 행정연구」 제29권 제1호(2018. 5): 145~185

대한민국 공무원의 동기유형과 조직시민행동, 삶의 질에 관한 연구:
자기결정성이론(Self-Determination Theory)을 중심으로*

서은혜**·이효주***·박성민****

본 연구에서는 자기결정성 이론(Self-Determination Theory)에 근거해 조직 구성원의 외재적 동기가 동기형성 요인인 자율성, 역량성, 관계성을 경험하였을 때 내재적 동기라 할 수 있는 공공봉사동기에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 부분을 실증적으로 검증하였다. 나아가 이렇게 형성된 동기들이 공무원 개인의 삶의 질과 조직시민행동에 미치는 영향을 검증하였다. 분석 결과, 외재적 동기인 보수와 후생복지에 대한 만족도가 공공봉사동기에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 자기결정성 요인인 자율성, 역량성, 관계성이 외재적 보상에 대한 만족도와 내재적 동기 간의 관계에 긍정적인 조절효과를 미치는 것을 확인하였다. 또한, 동기와 조직시민행동, 삶의 질 간의 영향관계 역시 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 연구결과를 통해 공무원의 조직시민행동과 삶의 질을 모두 제고하기 위한 혁신적인 공공봉사동기 개발 프로그램이 필요하다는 정책적 함의를 제시하였다.

주제어: 공공봉사동기(Public Service Motivation), 외재적 동기, 내재적 동기, 자기결정성이론, 조직시민행동, 삶의 질

Ⅰ. 서 론

1980년대 이후 신공공관리론(New Public Management)이 공공부문에 도입되면서 개인의 성과뿐만 아니라 조직의 효율성과 조직성과가 중요시되었고, 이에 각 조직은 성과, 비용절감, 재량권 부여 등의 시장지향적 원리를 적용시키려 노력을 기울여왔다(Lynn, 2006; 조태준,

* 본 논문은 2016년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2016S1A3A2924832).
본 논문은 해당 학술지 게재확정 이전에 2017년 6월 16일 한국정책학회 하계특별학술대회, 2018년 4월 20일 전국 행정학과 대학원생 학술대회에서 발표한 내용을 수정·보완한 것임.

** 제1저자, 성균관대학교 국정전문대학원 석사과정(xidxua@skku.edu)
*** 제2저자, 성균관대학교 국정전문대학원 박사과정(ddolmang@skku.edu)
**** 교신저자, 성균관대학교 행정학과/국정전문대학원 부교수(sm28386@skku.edu)

2009). 이러한 관점에서 조직성과를 높이기 위해 조직구성원의 동기를 관리하는 것은 매우 중요하다고 볼 수 있다. 이러한 중요성에도 불구하고 상대적으로 조직은 동기를 개인의 기질이나 성격으로 치부하여 개인의 영역에 맡겨두려는 경향이 나타난다. 하지만 조직의 생존에 있어서 인적자원의 관리가 중요한 변수인 만큼 조직구성원의 동기부여는 조직성과를 완성시키는 중요한 요소로 작용한다.

동기(Motivation)는 '움직이다(to move)'라는 의미의 라틴어 'movere'에서 유래된 개념으로 일정하게 행동을 하도록 하는 근원이자 행동의 방향과 특성을 결정하는 정신적인 힘 또는 작용의 과정이다(박성민·김선아, 2015; 고수일·한주희, 2005). 개인의 동기부여가 중요한 이유는 동일한 역량을 갖고 있는 사람일지라도 개인의 동기수준에 따라 그 결과가 달라질 수 있기 때문이다. 따라서 개인의 동기를 파악하고 이를 관리하는 것은 우수한 인적자원을 유지하기 위한 노력으로서 매우 중요하다고 할 수 있으며, 특히 공무원은 정부의 핵심자원으로서 그에 대한 인적자원 관리의 중요성은 국가 경쟁력 차원에서 더욱 크다고 할 수 있다.

이러한 개인의 동기부여는 개인적 차원에서 나아가 조직적 차원, 사회적 차원에서의 관리도 매우 중요하다고 볼 수 있다. 많은 선행연구를 통해 동기부여가 높은 수준의 조직효과성을 결정짓는 핵심요인으로 밝혀졌다(고수일·한주희, 2005; 2009; 박순애, 2006; 이혜윤·이근주, 2013; 권용훈·신동연, 2016). 이를 통해 조직 효과성 향상에 동기부여가 핵심적인 역할을 하고 있음을 이해할 수 있으며, 이것이 우수한 인적자원을 유지하는 데 있어 동기부여가 무엇보다 중요한 이유이다.

동기는 크게 외재적 동기(Extrinsic Motivation)와 내재적 동기(Intrinsic Motivation)로 나눠볼 수 있다. 외재적 동기란 자신의 행동이 실체적인 보상을 이끌어 낼 수 있다고 인지할 때 발생하는 동기(Leonard et al, 1999; Ryan & Deci, 2000; 이근주, 2008)로서, 집단의 목표 달성에 영향을 미치며 보수, 성과급, 포상 등을 예로 들 수 있다. 한편, 내재적 동기(Intrinsic Motivation)는 개인의 내적 요인에 의해 자발적으로 발생하는 동기로서, 직무를 수행함으로써 느끼는 개인의 흥미, 성취감, 만족감 등에 의해 결정된다고 볼 수 있다. 내재적 동기는 외재적 동기보다 긍정적인 영향이 더 크다고 인지되고 있다(Deci & Ryan, 1992). 내재적 동기의 유발은 업무에 대한 몰입, 이직의 감소, 창의성 및 혁신을 촉진하는 등 긍정적인 영향을 미치며(Amabile, 1993; Ryan & Deci, 2000), 이는 불확실한 행정환경 하에서 장기적인 조직의 성장력과 원동력으로 작용할 수 있다는 점에서 중요하다(전미선·이종수, 2014). 특히, 공무원의 경우 민간조직과 달리 공공봉사동기(Public Service Motivation)라는 공직의 특수한 동기를 가지게 되는데(Perry & Wise, 1990), 공무원은 민간영역보다 외재적 보상에 비해 내재적 동기에 더 큰 가치를 부여한다는 선행연구(Houston, 2000; Kim, 2006)들의 결과를 보았을 때 공무원의 내재적 동기의 강화는 정부조직의 효과성 증대 측면에서 중요하게 다루어져야 할 것이다. 이

에 많은 선행연구들은 개인의 동기가 조직효과성에 미치는 영향에 대해 분석하였는데(Amabile, 1993; Brewer et al., 2000; Kim, 2006; 김정인, 2014; Liu & Perry, 2014; 이사빈·이수영, 2014; 김영곤 외, 2016; 권용훈·신동연, 2016; Campbell & Im, 2016), 지금까지의 연구들은 선행요인으로서의 공공봉사동기를 중심으로 진행되어, 결과변수로서의 공공봉사동기, 즉 공공봉사동기를 어떻게 강화할 것인지에 대한 연구는 아직 부족한 것으로 보인다.

이러한 문제의식 하에 본 연구는 다음과 같은 연구질문을 제시한다. 첫째, 외재적 동기요인으로서 외재적 보상에 대한 만족도는 내재적 동기, 특히 공공봉사동기에 어떠한 영향을 미칠 것인가? 기존의 연구들은 외재적 동기와 내재적 동기가 각각 개인 또는 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 것이 대부분이었다. 특히 대표적 내재적 동기인 공공봉사동기의 경우, 조직성과에 대한 선행요인으로서 많이 다루어진데 반해, 무엇이 공공봉사동기를 발현시키는가에 대한 연구는 많이 부족한 실정이다. 본 연구는 자기결정성이론의 시각을 투영하여(Ryan & Deci, 2000), 내재적 동기가 조직효과성에 미치는 긍정적 효과에 주목하였다. 즉, 자기결정성이론의 관점에서의 저차원 개념인 외재적 동기를 고차원 수준의 내재적 동기로 치환하기 위해서, 다시 말해, 외재적 동기를 내재적 동기로 내재화함에 있어 필요한 조절 기제가 무엇인지에 대해 실증적으로 검증함으로써 질문에 대한 해답을 얻고자 하였다. 특히, 자기결정성이론을 바탕으로 외재적 보상에 대한 만족도와 자율성, 역량성, 관계성이 내재적 동기에 미치는 영향력을 검증하여 공무원들의 공공봉사동기를 강화시킬 수 있는 방안을 관리적 측면에서 제시하고자 한다. 둘째, 공무원의 외재적 동기와 내재적 동기는 개인의 삶의 질과 조직효과성의 지표 중 하나인 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는가? 앞서 첫 번째 연구질문에서 밝힌 동기의 발현이 개인의 삶의 질과 조직시민행동에 미치는 영향력을 검증함으로써, 공무원의 동기가 국가차원에서 실질적으로 어떻게 다루어져야 하는지에 대한 정책적 함의를 제시하고자 한다. 본 연구 질문을 실증적으로 검증하기 위해 2장에서 선행연구 검토와 관련 이론을 통해 가설을 설정하고, 3장의 연구설계 과정을 거쳐 4장에서는 한국행정연구원의 '2016년 공직생활에 대한 인식조사' 데이터를 활용하여 총 2단계의 회귀분석을 통해 가설검증을 진행한다. 마지막으로 5장에서 이를 바탕으로 이론적·정책적 함의를 제시하고자 한다.

Ⅱ. 이론적 논의 및 선행 연구 검토

1. 조직시민행동

조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior: OCB)이란, 공식적으로 조직 내에서

보상 또는 강제의 규정이 없음에도 불구하고 개인의 자유재량 하에서 자발적으로 행하는 직무의 범위 외의 행동을 의미한다(Organ, 1990). Podsakoff et al.(2000)은 조직시민행동은 조직의 공식적인 직무 기술서가 아닌 조직에 속한 개인의 자발적인 의지에 의해 발생하는 것으로 조직시민행동의 여부는 조직 구성원 개인의 자유로운 선택에 의해 결정된다고 하였다. 동료를 돕는 이타적이 행동이나 조직을 위해 자신의 불편을 감수하는 행동 등이 이에 포함되는데(박성민·김선아, 2015), 이와 같은 조직시민행동은 개인의 직무 성과 뿐만 아니라 조직 성과에 결정적인 역할을 하고 있기 때문에 조직관리 분야에서 많은 관심을 받아오고 있다(Podsakoff & Mackenzie, 1997; 배귀희, 2007; 김선희 외, 2017).

조직시민행동을 정의하고 측정하기 위한 최적의 방법을 찾기 위해 다양한 연구가 진행 되어 왔고, 이에 따라 학자들마다 조금씩 상이하게 조직시민행동을 구성하는 개념요소들을 제시하였다(Organ, 1988; Williams & Anderson, 1991; Podsakoff et al., 2000). Organ(1988)은 조직시민행동을 크게 이타주의(altruism), 양심성(conscientiousness), 비불평성(sportsmanship)[1], 예의성(courtesy), 시민의식(civic virtue)의 다섯 가지 차원으로 구분하였다. 한편, Podsakoff et al.(2000)은 Organ(1988)이 제시한 5개의 하위차원과 여러 선행연구에서 제시된 다양한 개념구성을 검토하여 도움행동(Helping Behavior), 비불평성(Sportsmanship), 조직충성(Organizational Loyalty), 조직순응(Organizational Compliance), 선도적 행동(Individual Initiative), 시민의식(Civic Virtue), 자기개발(Self-Development)의 7개의 하위차원으로 재구성하였다(Podsakoff & Mackenzie, 2000; 박통희·김민강, 2008; 박신국 외, 2016). 또한 Williams and Anderson(1991)은 조직시민행동을 2가지 차원으로 구성하여 조직구성원에게 도움이 되는 행동으로서 이타적 행동과 예의바른 행동을 포함하는 OCB-I(Individual), 조직 자체에 직접적으로 도움이 되는 OCB-O(Organization)로 분류하였다.

이렇듯 학자마다 조직시민행동을 다양한 요소로 구성하고 있으나, 이러한 조직시민행동의 요소들은 조직의 생존과 성과에 기여하는 바가 크다는 점에서는 맥을 같이한다고 볼 수 있다. 특히 이러한 조직시민행동은 궁극적으로 조직효과성을 향상시킬 수 있기 때문에, 공공조직에 있어서도 조직시민행동을 보이는 공무원은 자신의 주어진 일 이상의 업무를 수행하고, 조직 내에서 친사회적으로 행동하면서 나아가 공공서비스의 질 역시 향상시킬 것으로 기대된다는 점에서 그 의미가 크다(김선희 외, 2017). 선행연구 역시 조직효과성의 한 지표로서 조직시민행동을 인식하여 조직효과성을 증대시키기 위한 방안으로서 조직시민행동의 선행요인을 파악하고자 하는 연구가 많았다.

조직시민행동의 선행요인에 대한 선행연구를 개인적·심리적 차원의 요인과 조직적 차원의

1) sportsmanship은 스포츠맨십으로 번역한 연구들이 많으나, 용어의 의미와 배귀희(2007)의 연구를 참고하여 비불평성으로 번역하였다.

요인으로 나누어서 살펴보면(〈표 1〉 참조), 개인차원의 요인으로는 직무동기, 성격요인 , 직무만족 등의 요인이, 또한 조직적 차원에서는 조직공정성 인식, 리더십, 조직몰입, 조직신뢰, 조직커뮤니케이션 등의 다양한 요인들이 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직시민행동에 미치는 영향을 메타분석한 Podsakoff et al.(2009)의 연구에 따르면 조직시민행동은 조직구성원의 성과 및 조직의 효율성에 긍정적인 역할을 하며, 다수의 선행연구를 통해 밝혀진 선행요인들로 인한 조직시민행동은 조직의 성과를 예측하는 변수로 볼 수 있다.

〈표 1〉 조직시민행동에 대한 선행연구

연구자	독립변수	매개변수	종속변수 (조직시민행동)	분석대상	분석방법
Kim(2006)	직무만족 조직몰입 공직봉사동기	-	이타주의 순응	공무원	구조방정식
김영곤 외(2016)	외재적 동기 내재적 동기	직무관여	조직시민행동	소방공무원	회귀분석
김해룡·김정자(2013)	Big5 성격	자기효능감	조직시민행동	U시 소재 은행 직원	회귀분석 경로분석
김정인(2014)	공공봉사동기	-	조직시민행동 (OCB-I, O)	지방세무직 공무원	회귀분석
김호균·김정인(2013)	조직공정성	조직몰입	이타주의 시민의식 양심	미국 NPO 조직	구조방정식
김연희(2016)	전략적 인적자원관리	공유가치 직무만족 조직몰입	조직시민행동	공공기관 종사자	구조방정식
박신국 외(2016)	서번트 리더십	조직몰입	조직시민행동 (OCB-I, OCB-O)	병원조직 중간관리자	구조방정식
김선희 외(2017)	섬김의 리더십	집합적 공공봉사동기 윤리적 풍토	집합적 조직시민행동	광주광역시 공무원	회귀분석
이중길·조윤직(2016)	조직 커뮤니케이션	상사·조직· 동료신뢰 조직몰입	조직시민행동	소방공무원	구조방정식
류은영 외(2017)	신뢰	조직몰입	조직시민행동 혁신행동	한국·중국 소재 공기업 종사자	다중회귀분석 매개회귀분석

2. 삶의 질

삶의 질(Quality of Life)은 국민들의 생활을 측정할 수 있는 지표 또는 정부의 정책효과성을 측정하는 성과지표로 주로 사용된다. 그러나 삶의 질이 어떤 요인에 의해 결정되고, 그것을

어떻게 평가할 수 있는지에 대해서는 합의된 견해가 존재하지 않는다. 또한 삶의 질에 대해 경제학, 행정학, 사회학, 심리학, 도시계획 등 다양한 학문분야에서 다차원적인 연구가 이루어지고 있는데, 연구 분야, 연구 목적, 분석 수준 등의 차이에 따라 삶의 질에 대한 개념 정의를 다면적으로 하고 있으며, 이에 개념 및 정의를 일치시키기 어려운 실정이다(Liu, 1974; Felce & Perry, 1995; 임희섭 1996; 고명철·최상옥, 2012; 김선아·박성민, 2014).

이렇듯 삶의 질에 대한 합의된 정의가 존재하지 않기 때문에 삶의 질의 측정변수 역시 다양하게 사용되고 있다(Felce & Perry, 1995; 임희섭, 1996, 김선아·박성민, 2014). 삶의 질에 대한 관점을 크게 두 가지로 구분할 수 있는데, 첫 번째 관점은 객관적인 관점에서 개인을 둘러싸고 있는 제반 환경으로 삶의 질을 보는 것이다. 일반적으로 이것을 객관적 삶의 질이라고 한다. 두 번째 관점은 개인이 느끼는 주관적인 만족도 차원에서 삶의 질을 보는 것이며, 이것을 주관적 삶의 질이라고 한다(변필성, 2005; 김선아·박성민, 2014; 윤희철·정봉현, 2014). 두 관점 모두 삶의 질을 측정함에 있어 중요하나 과거에는 삶의 질에 대해 객관적인 지표에 초점을 두었다면, 최근에는 개인이 각자의 삶에 대해 느끼는 행복 또는 만족도 등 본인 스스로의 생활에 대한 주관적인 평가의 중요성이 부각되고 있다(Campbell, 1976; Szalai, 1980). 이에 주관적인 측면의 행복감, 생활만족감, 주관적 안녕감 등의 용어와 혼용되고 있다. 주관적 삶의 질은 개인이 생활 가운데 느끼고 인지하는 삶의 만족이나 행복을 측정하고자 한다. 그 예로 Campbell(1981)은 삶의 질을 개인의 만족과 행복에 달려있고 행복이 개인의 삶의 질을 가장 잘 측정할 수 있는 지표라고 설명하였다. 이것은 개인의 삶을 살아가면서 갖는 다양한 기대수준들이 얼마나 충족되어지고 있는가의 차원에서 삶의 질을 이해하는 접근이라 할 수 있다. 주관적 삶의 질에 연구의 초점이 맞춰져 있는 심리학적 시각에서는 개인의 인지에 기반한 안녕감 등의 정서적 측면을 측정하고자 한다(Campbell, 1981; 이태종 외, 2000; 박현옥·이한나, 2006; 이영균·김동규, 2007)

선행연구들은 삶의 질의 선행요인으로서 생활 여건 등의 의식주 만족도(김태룡 외, 2000; 조경호·김미숙, 2000; 권경득 외, 2011)를 비롯하여 교육환경에 대한 만족도(권경득 외, 2011; 최말옥·문유석, 2011), 공공서비스 만족도(Sirgy et al., 2000; 고명철, 2013) 등을 제시하고 있다. 그 중에서도 특정지역의 주민 또는 일반 시민들의 삶의 질에 영향을 미치는 요인을 분석하는 연구가 대부분이며(최진욱·노종호, 2017), 공무원의 삶의 질 영향 요인에 관한 연구는 비교적 드문 편이다. 김미숙·조경호(2000)는 공무원의 삶의 질에 미치는 요인을 밝히기 위해 객관적 지표(통근소요시간, 월수입, 스트레스 등, 월평균 가구수입, 주거형태, 휴가일수)와 주관적 지표(통근 만족도, 직장생활 만족도, 건강 만족도, 가족생활 만족도, 가구수입 만족도, 주거 만족도, 여가 만족도, 친구 만족도, 지역사회 만족도, 한국에 사는 것에 대한 만족도)로 구분하여 민간기업종사자와 삶의 질을 비교하였다. 권용수(2004b)는 선택적 복지제도가 여성공무원의

삶의 질에 긍정적인 영향을 미침을 밝혔고, 또한 조경호(2003)의 연구에서는 의사결정나무 모형을 통해 교통·통근, 직장생활, 건강, 안정 및 안전, 교육, 가족생활, 가계재정, 주거생활, 여가생활, 친구관계, 지역사회, 국가 및 삶에 대한 견해의 총 12개의 삶의 질 지표를 설정하여 직장생활 만족도와 가족생활 만족 등이 공무원의 삶의 질의 영향요인임을 밝혔다. 허경미·최기문(2006)은 경찰공무원의 삶의 질을 결정하는 요인으로서 통근, 직업, 직무 및 조직, 조직생활 등의 만족도를 제시하였다. 생활의 만족도 측면에서 삶의 질을 살펴본 선행연구들에 반해, 최진욱·노종호(2017)의 연구는 직장생활과 관련된 요인들이 공무원의 삶의 질에 영향을 미칠 수 있음을 주목하여, 인사관련 요인과 직무관련 요인들이 공무원의 삶의 질에 영향을 미치고 있음을 검증하였다.

선행연구를 미루어 보았을 때, 도시나 지방정부의 정책성과 지표, 공공서비스 만족도, 행정서비스 만족도, 특정 생활분야의 시민만족도로서의 삶의 질에 대한 연구는 다양하게 존재하나, 인사제도나 개인의 심리적 동기가 개인의 삶에 질에 미치는 영향에 대한 연구는 상대적으로 부족함을 알 수 있다. 특히 행정학 분야에서 삶의 질은 도시 또는 주거환경과 관련된 전반적인 국민의 삶의 질에 대해서 평가하는 연구가 대부분임을 미루어 보았을 때, 공무원 개인의 심리적 기제가 삶의 질에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구는 충분히 의미가 있을 것으로 보인다. 즉, 다차원적 구조로 이해되고 있는 삶의 질 개념을 측정함에 있어 개인의 동기 유형이 또 다른 선행 요인이 될 수 있을 것이다. 이상의 논의들을 토대로 본 연구에서는 개인이 전반적인 삶의 영역에서 느끼는 주관적인 만족도로 삶의 질을 살펴보고자 한다.

3. 외재적 동기와 내재적 동기

1) 외재적 동기와 외재적 보상 만족도: 보수, 후생복지 만족도

외재적 동기(Extrinsic Motivation)는 행동을 하려는 동기요소가 그 행동의 목적과는 다른 경우를 의미한다. 즉, 자신의 행동이 어떠한 보상을 얻게 하거나 혹은 처벌을 회피할 수 있다고 인지할 때 발생하는 동기로서 교환중심적, 수단지향적 성향을 지닌다(Leonard et al., 1999; Ryan & Deci, 2000; 이근주, 2008). 일을 함에 있어 내적에서 오는 기쁨이나 만족 등의 내적으로 보상받기 위함이 아니라 행동을 통해 외적으로 오는 보상을 얻기 위해 행동하고자 하는 욕구라는 점에서 내재적 동기와 구별된다(Rigby et al., 1992). 조직에서는 구성원들의 동기를 유발하기 위해 외재적 보상을 이용하며(김영곤, 2017), 이러한 외재적 보상은 금전적 요인과 비금전적 요인으로 구분할 수 있는데, 대표적으로 금전적 요인인 보수, 급여, 성과급 등과 비금전적 요인인 정년, 복지, 업무환경, 칭찬 등의 요소를 포함하고 있다(이종수, 2006; 권용훈·신동

연, 2016; 표동섭, 2016). 그 중에서 본 연구에서는 가장 대표적인 금전적 요인인 보수와 비금전적 요인인 후생복지를 외재적 동기 요인인 외재적 보상 만족도의 하위변수로 보고자 한다.

보수는 공무원이 근로의 대가로서 정부로부터 받는 금전적 보상으로 가장 대표적인 외재적 보상이다. 또한 보수는 근로의 대가 차원을 넘어서 조직적 차원에 우수한 인재를 유치하고 유지하는 유인체계의 역할을 한다는 점에서도 의미가 있다. 후생복지는 공무원을 포함한 모든 근로자에게 정규보수 이외에 부수적으로 제공되는 편익으로 정의할 수 있다(유민봉·박성민, 2014). 이러한 후생복지제도는 최근 그 중요성이 점점 증가하고 있으며 동기부여, 사기관리, 삶의 질 개념을 포함하는 광의의 개념으로 정의되고 있다(김미숙·조경호, 2003). 조직적 차원에서 볼 때, 후생복지제도의 종류와 그 질이 좋을수록 우수인력의 확보가 용이해지며, 행정활동에 있어서 공무원들의 사기진작 및 동기를 부여시켜 행정경쟁력을 높일 수 있는 역할을 한다는 점에서 중요하다 할 수 있다(권용수, 2004).

보수, 후생복지 등으로 대표되는 외재적 동기 요인들은 직무만족, 조직몰입, 직무성과 등 여러 조직효과성에 영향을 미치는 선행요인으로 밝혀져 왔다. 권용훈·신동연(2016)은 육군 간부들의 외재적 동기가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 실증적으로 규명하였다. 소방공무원을 대상으로 분석한 김중석·안국찬(2016)의 연구에서는 봉급만족도와 복지만족도가 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났고, 이사빈·이수영(2014)은 경찰공무원의 보수만족도가 높을수록 직무만족도가 높아지는 것을 발견하였다. 또한 권용수(2004a, 2004b)는 여성공무원의 후생복지에 대한 인식이 근무의욕을 향상시킨다는 것을 입증하여 복지제도의 효과성을 밝혔다.

2) 내재적 동기: 공공봉사동기

내재적 동기(Intrinsic Motivation)는 외부의 어떠한 물질적 보상에 의존하지 않고 자신이 맡은 일 자체에 내재되어 있는 즐거움이나 만족을 경험하기 위한 내면의 욕구로 볼 수 있다(Deci & Ryan, 1985, 1992; Leonard et al., 1999). 다시 말해, 내재적 동기란 업무의 결과가 아니라 업무의 수행과정에서 스스로 느끼는 가치, 즐거움, 성취감 등을 통해 그 행동을 지속적으로 하도록 만드는 힘이라고 할 수 있다(이근주, 2008).

내재적으로 동기부여 된 개인은 행위 자체에 내재되어 있는 즐거움, 성취감 등을 통해 외재적으로 동기부여 된 경우에 비해 창의성, 성과 등이 더 높은 것으로 밝혀지고 있다(Amabile, 1997; 정진철·한주희, 2003; 고수일·한주희, 2005; 박순애, 2006) 또한, 외재적 보상이 필요하지 않기 때문에 조직의 관리 측면에서의 비용 절감의 장점을 가질 수 있다는 점에서 의미가 있다(김영곤, 2017).

공공영역에서의 대표적인 내재적 동기로 공공봉사동기(Public Service Motivation)를 들 수 있다. 공공봉사동기(Public Service Motivation: PSM)는 Perry & Wise(1990)에 의해서 구체적으로 연구되었으며, 공공조직 구성원들이 갖고 있는 동기요인으로 공공가치의 실현과 공익의 증진을 위하여 노력하려는 동기 또는 국가와 사회를 위하여 봉사하려는 개인적인 성향(an individual's predisposition)으로 정의할 수 있다(Perry & Wise, 1990: 368). Perry & Wise(1990)에 의하면 공공봉사동기는 합리적 차원, 규범적 차원, 감성적 차원의 세 가지 차원으로 구성된다. 합리적(rational) 차원은 개인효용의 극대화에 바탕을 둔 개념으로서 사회적으로 의미 있는 일을 수행하고자 하는 개인의 효용 및 이익의 증대 시각에서 접근한다. 규범적(norm-based) 차원은 사회와 조직의 규범을 따르려는 노력으로 공공조직 구성원으로서 공공선을 증진시키고, 공익 실현을 위해 직무를 성실히 수행하고자 하는 동기로 이해할 수 있다. 감성적(affective) 차원은 본인의 의지에 의해 사회에 헌신하고자 하는 인류애적 동기라고 볼 수 있다(오화선·박성민, 2014).

이렇듯 공공조직에서 일하는 사람들은 그렇지 않은 사람들에 비하여 공공성이 짙은 업무를 수행하거나 다른 이들을 도울 때 더 많은 행복감과 만족감을 느낀다(Perry & Wise, 1990). 공무원은 고소득이나 근무 시간 등 외재적 동기에 가치를 부여하기보다 중요하고 성취감을 주는 내재적 보상에 더 높은 가치를 부여할 가능성이 높다(Houston, 2000). 다시 말해, 공공봉사동기는 금전적 보상보다는 내재적 보상에 의해 더 많이 좌우된다고 볼 수 있다(Houston, 2000; Kim, 2006). 이런 의미에서 공공조직에는 내재적 동기화가 강한 사람이 고용될 필요가 있으며(Paarlberg et al., 2008; Andrews, 2016), 공공조직 내부에서의 공무원들의 내재적 동기를 강화하려는 노력이 계속 되어야 한다.

한편, 공공봉사동기를 내재적 동기로 볼 것인지에 대해서는 연구마다 상이한 의견을 가지고 있는 것으로 보인다. 먼저 공공봉사동기를 내재적 동기와 구별하는 견해는 내재적 동기의 원천은 업무 자체에서 오는 흥미, 성취감, 만족감 등이지만, 공공봉사동기의 경우 공익에 대한 가치부여 또는 이타적 성향 등이 포함되어 있는 동기로서 구별할 필요가 있다고 설명한다(권용훈·신동연, 2016; Potipiroon & Ford, 2017; Vandenabeele et al., 2018). Potipiroon & Ford(2017)는 과정중심적(process-focused)인 내재적 동기에 반해 공공봉사동기는 친사회적 동기, 목표중심적 동기(outcome-focused)로서 다르게 구별하고 있다. 또한, Vandenabeele et al.(2018)은 내재적 동기는 본인지향적 동기이나, 공공봉사동기는 타인지향적 동기로 보아 두 개념의 구분이 필요하다고 보고 있다.

그러나 공공봉사동기를 내재적 동기의 특성으로 간주하는 연구들 역시 국·내외에 다수 존재한다(e.g. Crewson, 1997; Brewer & Seldon, 1998; Houston, 2000; Kim, 2006; Steijn, 2008; 이사빈·이수영, 2014; 노종호, 2016; 박주원·조윤직, 2016; 박순애·이혜연, 2017). 이러

한 견해는 내재적 동기는 개인이 어떠한 역할이나 과제를 수행함으로써 얻게 되는 만족에서 파생되는데, 공무원은 사회와 공익에 봉사하고 사회에 가치 있는 일을 수행하는 데 더 높은 가치를 부여하며 이를 통해 만족감을 얻는다는 논리를 근거로 한다(Crewson, 1997; Houston, 2000; Kim, 2006). 즉, 공공봉사동기를 지닌 개인은 업무 자체에서 오는 흥미, 도전정신, 성취감, 다양성 등을 통해 내적 심리적 만족을 느낀다는 점에서 내재적 동기라 할 수 있다고 설명한다(Steijin, 2008; 박순애·이혜연, 2017).

상기한 바와 같이 공공봉사동기는 정책의 목표중심적인 행동을 하고자 하는 동기를 포함하고 있으나 공공봉사동기를 가진 사람은 이러한 이타적 행동, 목표중심적 행동을 함에 있어 가치를 부여하고 내재적인 만족감을 얻는다는 점(Houston, 2000; Kim, 2006), 공무원이 공익에 봉사하고 사회에 헌신하고자 할 때 행복감과 성취감을 느낀다는 점에서(Perry & Wise, 1990) 본 연구는 공공봉사동기를 내재적 동기의 하나로 간주하고자 한다.

이러한 개인의 동기가 조직효과성에 미치는 영향을 실증적으로 규명한 연구들이 있어 왔다. 특히 내재적 동기는 다른 유형의 동기보다 조직 구성원의 태도와 성과에 큰 영향을 미치기 때문에(Cho & Perry, 2012: 383), 그 중요성이 더욱 크다고 볼 수 있다. Liu & Perry(2014)는 공공봉사동기가 조직동일시(Organizational Identification)를 매개로 커뮤니티시민행동(Community Citizenship Behavior)과 직무만족에 긍정적인 영향을 미침을 밝혔다. 또한 Campbell & Im(2016)은 공공봉사동기가 이직의도를 낮추고, 변화지향형 조직시민행동(Change-oriented-OCB)을 높일 수 있음을 밝혔다. 권용훈·신동연(2016)은 육군 간부들의 직무동기가 태도와 행동에 미치는 영향을 분석하였다. 직무동기는 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 김영곤 외(2016) 역시 소방공무원의 직무동기가 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하였는데, 내재적 동기는 직무관여를 매개로 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이혜윤·이근주(2013)는 공공봉사동기와 직무동기요인이 직무만족에 미치는 영향을 공기업과 준공공기관을 종사자를 대상으로 분석하였다. 그 결과, 공공기관 종사자들에 있어서 공공봉사동기가 주요한 동기요인임을 확인하였고, 물질적 보상 외에 성취감 역시 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

4. 가설의 설정

1) 외재적 보상의 만족도와 내재적 동기의 관계

외재적 동기와 내재적 동기의 관계에 대해서 학자들 간 여러 의견이 존재한다. 일반적으로 동기와 관련된 연구들은 대부분 외재적 동기와 내재적 동기의 관계를 상충관계(trade off)로 본

다(박성민·김선아, 2015). 즉, 보상과 같은 외재적 동기 강화 요인이 주어질 때 내재적 동기는 감소할 것이며, 반대로 성취감, 만족감 등 내재적 동기가 발현되었을 때 외재적 동기가 감소할 수 있다는 구축이론(Crowding theory)을 근거로 한다(Deckop & Cirka, 2000; Weibel et al., 2010).

그러나 외재적 동기인 성과급이 공공부문 종사자의 내재적 동기를 약화시킨다는 이론적 주장이 실증적 연구에서 분명하게 밝혀진 것은 아니라는 선행 연구의 결과와 같이(Stazyk, 2013), 오히려 역구축할 수 있다는 연구들도 이루어지고 있다. 박순애·이혜연(2017)의 연구에서도 성과중심 보상제도가 공공봉사동기를 구축한다는 것을 밝혀내지 못했고, 오히려 성과중심 보상이 공공봉사동기의 하위개념 중 국민의무가 성과에 미치는 영향을 긍정적으로 조절하는 역 구축효과(crowding-in effect)가 나타났다.

보다 이론적 측면에서 살펴본다면, 개인과 환경의 적합성(Person-Environment Fit: P-E Fit) 특히 그 중에서도 '개인-조직 적합성(Person-Organization Fit: P-O Fit) 관점에서 접근해 볼 수 있다. 개인-조직 적합성(P-O Fit) 개념은 개인과 조직의 가치, 목표, 분위기 등의 유사 정도(Kristof, 1996), 개인과 조직 간 가치의 일치 정도(Cable & Judge, 1996) 등으로 정의할 수 있다. 이러한 적합성 패러다임은 크게 두 가지로 구분해서 볼 수 있는데 상호 일치적 부합성(Supplementary Fit) 측면에서의 가치의 정합을 의미할 뿐만 아니라 상호 보완적 부합성(Complementary Fit) 측면에서 상대가 필요로 하는 것을 제공하거나 유사한 기본 특성들을 공유할 때 발생할 수 있는 넓은 개념으로도 정의할 수 있다(오화선·박성민, 2014). 따라서 상호보완적 관점에서의 부합은 개인이 조직이 필요로 하는 기술을 갖고 있거나, 또는 조직이 개인이 원하는 보상을 제공하는 것을 의미하며(박성민·김선아, 2015), 이러한 측면에서 개인이 외재적 보상에 대한 만족도가 높다는 것은 개인이 조직에 기대하는 조건(근무조건, 급여, 복지혜택 등)과 조직이 개인에게 기대하는 조건(개인의 지식, 기술, 능력 등)이 일치하고 있음을 의미한다. 조직 구성원이 해당 조직과 유사하다고 판단하고 이를 공유하는 과정에서 개인과 조직 간에 원활한 사회화 과정이 일어나게 되는데(Chatman, 1991), 이러한 사회화 과정은 외재적 동기가 내재화 되는데 중요한 요소로 작용할 수 있다(Ryan & Deci, 2000). 또한 조직구성원이 느끼는 적합성은 조직의 규범과 특성을 적극적으로 따를 수 있는 중요한 기제로서 작용하여(Chatman, 1991) 이를 통해 긍정적 믿음, 정서적 신뢰, 내재적 동기 등 바람직한 태도 및 행동들이 강화될 수 있다(박성민 외, 2013; 김민영 외, 2015). 특히, 상호보완적 부합성 관점에서 상이한 두 가지 동기의 개념과 실체들이 보완적으로 상호작용을 함으로써 조직 내 동기부여 강화효과(crowding-in effect)를 기대할 수 있다. 이러한 측면에서 외재적 보상에 대한 만족도와 내재적 동기 간의 긍정적인 영향관계를 개인-조직 적합성을 통해 설명할 수 있다.

또한 외재적 동기와 내재적 동기를 연속선상에 존재하는 개념으로 이해하는 연구에서는

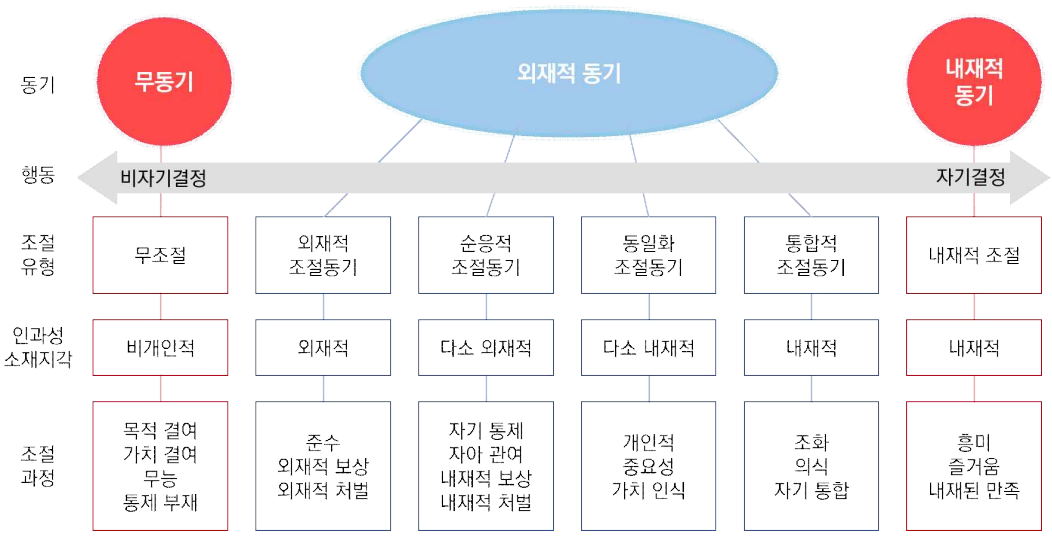
외재적 동기와 내재적 동기가 서로 대립적이 아닌 연속적인 동기가 존재해 외재적 동기가 내재적 동기로 내재화 될 수 있다고 주장한다.(Deci & Ryan, 1985; 〈그림 1〉 참조). 후술하는 자기결정성 이론은 자기결정성 수준에 따라 무동기, 외재적 동기, 내재적 동기가 연속체 상에서 존재함을 설명한다는 측면에서 중요성을 가지고 있다(김민영 외, 2015). 즉, 조직적·사회적·환경적 요인에 따라 무동기 또는 외재적 동기가 내재적 동기로 전환될 수 있다는 자기결정성 이론의 이론적 배경을 토대로 외재적 동기가 내재적 동기로 변화할 수 있다고 생각할 수 있다.

아울러 Maslow(1954)의 욕구차원 이론(Hierarchy of Needs Theory)과 Alderfer(1972)의 ERG 이론에 따르면 저차원의 욕구가 충족되면 존경, 자아실현 등 고차원의 욕구가 충족될 수 있다. 즉, 비교적 저차원의 욕구인 급여나 복지혜택에 대한 만족도가 높으면, 개인은 더 상위의 욕구를 충족하고자 하는 동기가 생기며, 이에 사회적 존중, 인정, 자아실현을 위한 공공봉사동기가 증가한다고 예상할 수 있다.

이상의 논의에 근거해 본 연구는 외재적 보상에 대한 만족도가 내재적 동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 제시한다.

H1-1: 외재적 보상인 보수 및 보상에 대한 만족도는 공공봉사동기에 정의 영향을 미칠 것이다.
H1-2: 외재적 보상인 후생복지에 대한 만족도는 공공봉사동기에 정의 영향을 미칠 것이다.

〈그림 1〉 자기결정성 수준에 따른 동기유형



출처: Ryan & Deci(2000); 박성민·김선아(2015) 재인용

2) 자율성, 역량성, 관계성의 조절효과: 자기결정성 이론을 중심으로

자기결정성이론(Self-Determination Theory: SDT)[2]은 개인의 행동을 자율성 수준에 따라 조절되는 것으로 보고, 그 조절의 수준에 따라 내재적 동기와 외재적 동기를 연속체로 설명하는 이론이다(Deci & Ryan, 1985). 자기결정성이론에서 인간은 환경에 대하여 능동적으로 반응하며, 자아를 성장시키려는 유기체적 존재로 이해된다(정승환·장형심, 2015). 이 이론에 따르면 사람들은 역량 수준과 자기 결정이 주어졌을 때 동기가 촉진되고, 내재적인 동기가 유발되었을 때 행위에 자발적으로 참여하고 즐거움을 느낀다. 이러한 자기결정성에 영향을 미치는 기본심리욕구로 자율성(Autonomy), 역량성(Competence), 관계성(Relatedness)에 대한 경험을 강조하고, 이 세 가지 기본심리욕구의 충족은 자기결정성을 통해 내재적 동기를 촉진한다고 주장한다(Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000).

자기결정성 이론은 유기통합이론을 기초로 자율성의 수준에 따라 동기의 유형을 무동기, 외재적 동기, 내재적 동기의 크게 세 차원으로 구분하였다(Ryan & Deci, 2000). 무동기(Amotivation)란 행동하고자 하는 동기 자체가 결핍된 상태로서, 무동기의 조직 구성원들은 아무 행동도 하지 않거나 목표가 결여된 채 행동하게 된다. 외재적 동기(Extrinsic Motivation)란 외적인 보상의 획득이나 처벌의 회피를 목적으로 유발되는 동기로서 자율성이 없이 타율적으로 행동하는 상태를 의미한다. 한편, 내재적 동기(Intrinsic Motivation)란 외부의 보상 등에 의존하지 않고 자신 내면의 만족이나 흥미, 즐거움으로 인해 행동하는 것을 의미한다. 자기결정성 이론에서는 내재적 동기의 유발을 자기결정성이 최고 수준에 도달했을 때라고 본다(Ryan & Deci, 1992, 2000; 박성민·김선아, 2015).

자기결정성이론에서 무동기, 외재적 동기, 내재적 동기는 연속선상에서 자율성(Autonomy),

2) 자기결정성이론은 인지평가이론(Cognitive Evaluation Theory: CET), 유기통합이론(Organismic Integration Theory: OIT), 인과지향이론(Causality Orientation Theory: COT), 기본심리욕구(Basic Psychological Needs Theory: BPNT, 목표내용이론(Goal Content Theory)의 5가지 하위 이론의 구조로 설명한다. 인지평가이론은 자기결정성 이론의 첫 하위 이론으로, 내재적 동기를 촉진시키거나 저하시키는 환경(외적 사건)에 관심을 두는데, 개인이 적절한 환경에 처할 때에 내재적 동기가 촉진된다고 설명하는 이론이다(Ryan & Deci, 2000). 유기통합이론은 내재적 동기와 외재적 동기 모두 중요한 기능으로 설명하면서, 자기조절 수준에 따라 동기유형을 설명하는 이론이다. 동기의 유형을 연속체로 보고 이에 따라 동기유형을 설명한다. 인과지향이론은 특정한 행동을 하는 과정에서 경험하는 자율성, 유능성, 통제성 등이 특정한 인과지향을 발달시킨다고 가정하며, 이 인과지향은 개인에게 유입되는 정보를 이해하고 해석하는 특성으로 다시 개인의 동기유발과 행동에 영향을 미친다(Deci & Ryan, 1985). 기본심리욕구이론은 유기체의 세 가지 심리적 욕구인 자율성(Autonomy), 유능성(Competence), 관계성(Relatedness)에 대해 설명하며, 이 욕구들은 학습, 성장, 발달에 대한 선천적인 동기를 사람들에게 제공한다고 설명한다(Deci & Ryan, 2002). 목표내용이론은 비교적 최근에 제안된 이론으로서, 외재적 삶의 목표인 경제적인 성공, 권력, 사회적인 인정, 신체적인 매력 등과 내재적 삶의 목표인 자기실현, 건강, 활력, 공동체 참여 등을 바탕으로 삶의 목표가 어떻게 생성되며, 개인은 각각 어떻게 인생의 목표를 선택하고 탐색하는지 설명하는 이론이다(Ryan, 2010).

역량성(Competence), 관계성(Relatedness)의 정도에 따라 동기가 달라질 수 있다고 설명한다(Ryan & Deci, 2000). 자율성이란 '업무수행자가 자신의 과업을 수행하는 과정에서 발휘할 수 있는 재량의 정도'를 의미한다(Morris & Feldman, 1996). 또한, 자기결정성 이론의 맥락에서 자율성(Autonomy)은 인간이 행동을 하는데 있어 자기지시와 개인적 승인을 경험하려는 심리적 욕구이다(정승환·장형심, 2015; 박주원·조윤직, 2016). 사람들은 특정한 행동의 원인이 자기 자신에게 있으며, 스스로 자신의 목표를 세우고 행동하는 조절자라 믿고, 각자 자신에게 중요한 것과 가치 있는 것을 스스로 결정할 수 있는 자율성을 원한다(Ryan & Deci, 2000; 정승환·장형심, 2015). 역량성(Competence)은 유능성이라고도 하며, 특정 업무를 성공적으로 수행하고자 자신의 능력을 최대한으로 발휘하려는 욕구를 의미한다. 마지막으로 관계성(Relatedness)은 다른 사람과 관계를 맺고 상호작용하고자 하는 욕구를 의미한다. 자기결정성이론에 따르면 환경적 조건이 갖추어졌을 때 즉, 개인이 자율성, 역량성, 관계성을 경험함에 따라 외적으로 동기화된 행동도 점차 자신의 경험으로 내재화하고 통합하여 내재적 동기가 될 수 있다. 이상의 자기결정성 이론을 바탕으로, 본 연구에서는 외재적 동기가 내재적 동기로 내재화됨에 있어 공무원의 자율성, 역량성, 역량성이 긍정적인 영향을 미친다고 가정하였다.

H2-1: 자율성이 증가할수록 보수 및 보상에 대한 만족도가 공공봉사동기에 미치는 긍정적인 영향력은 강화될 것이다.
H2-2: 자율성이 증가할수록 후생복지에 대한 만족도가 공공봉사동기에 미치는 긍정적인 영향력은 강화될 것이다.
H2-3: 역량성이 증가할수록 보수 및 보상에 대한 만족도가 공공봉사동기에 미치는 긍정적인 영향력은 강화될 것이다.
H2-4: 역량성이 증가할수록 후생복지에 대한 만족도가 공공봉사동기에 미치는 긍정적인 영향력은 강화될 것이다.
H2-5: 관계성이 증가할수록 보수 및 보상에 대한 만족도가 공공봉사동기에 미치는 긍정적인 영향력은 강화될 것이다.
H2-6: 관계성이 증가할수록 후생복지에 대한 만족도가 공공봉사동기에 미치는 긍정적인 영향력은 강화될 것이다.

3) 동기와 조직시민행동, 삶의 질의 관계: 사회교환이론 및 청지기이론을 중심으로

외재적 동기는 금전적 보상과 같은 실질적인 보상과 관련되는 개념으로 조직구성원들의 태도와 행동에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 외재적 동기가 증가함에 따라서 조직몰입이 강화되고(정진철·한주희, 2003), 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다(이지은·이재완, 2015).

외재적 동기와 조직효과성 간의 관계는 사회교환이론으로 설명할 수 있다. 사회교환이론

이란, 상호 간의 신뢰를 기반으로 혜택을 제공하는 자는 이에 대한 보답의 의무를 느끼고, 혜택을 주는 자는 상대방이 그 대가를 지불할 것이라는 기대감을 형성하는 일종의 교환관계를 의미한다(이하영, 2017: 319, Blau, 1964). 이 이론에 따르면 개인이 조직으로부터 충분한 지원을 받고 있다고 인식하게 되면, 혜택을 받은 조직 구성원 개인은 그에 대한 대가로 친 조직적 태도와 행동으로 보답하고자 하며, 이것이 선순환 되어 점차 강화된다는 것이다. 사회적 교환관계에 있는 조직은 개인에게 물질적 보상뿐만 아니라 구성원의 사회·심리적 요구의 충족, 복지향상 등을 위해 노력하며, 그 경우, 구성원 역시 사전에 합의된 직무 이상의 의무와 공헌을 하게 된다(박노윤·설현도, 2011). 조직 구성원들이 자신의 직무를 적절히 그리고 열심히 수행한다면 자신에게 정당한 보상의 정도가 주어질 것이라고 믿게 되고 이를 통해 직무의 만족과 조직 몰입, 조직시민행동 등을 유발할 수 있다(김남현 외, 1999). 선행연구와 사회교환이론에 근거해 볼 때, 외재적 동기는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다.

또한 외재적 보상은 공무원에게 경제적 기반을 제공함으로써 동기부여의 수단으로 작용함과 동시에 삶의 질에 영향을 미친다고 볼 수 있다(박경효, 2000). 따라서 외재적 동기는 조직 구성원의 태도 및 행동에 긍정적인 영향을 미칠 수 있으며, 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H3-1: 보수 및 보상에 대한 만족도가 증가할수록 조직시민행동은 증가할 것이다.
H3-2: 후생복지에 대한 만족도가 증가할수록 조직시민행동은 증가할 것이다.
H3-3: 보수 및 보상에 대한 만족도가 증가할수록 삶의 질은 높아질 것이다.
H3-4: 후생복지에 대한 만족도가 증가할수록 삶의 질은 높아질 것이다.

내재적 동기는 자신의 능력에 대한 정보로, 개인의 만족을 통해 동기의 정도를 높일 수 있으며(Deci & Ryan, 1992), 일에 대한 성취를 통해 직무에 대한 만족감을 이끌어 낼 수 있다(Staw, 1997; 권용훈·신동연, 2016). 내재적 동기는 조직시민행동을 결정하는 중요한 선행변수 중 하나로, 내재적 동기가 높은 구성원은 그렇지 않은 구성원보다 많은 인내심을 갖고 있으며 새로운 문제해결 방안을 찾고자 노력하고 혁신적인 행동을 보인다(Amabile, 1997). 선행연구에 따르면, 공공봉사동기는 조직시민행동을 결정하는 중요한 선행변수 중 하나이다(Kim, 2006; 김정인, 2014; 류종용·이창원, 2016; 김선희 외, 2017). Kim(2006)은 공공봉사동기가 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치는 것을 실증적으로 규명하였다. 또한 김정인(2014)은 지방세무직 공무원들을 대상으로 한 연구에서 공공봉사동기 변수가 조직시민행동에 긍정적 영향을 미친다는 것을 검증하였다. 류종용·이창원(2016)은 리더십이라는 외적인 요인에 비해 내적 요인인 공공봉사동기가 조직시민행동에 긍정적 영향을 미침을 밝혔고, 김선희 외(2017)는 집합적 공공봉사동기가 집합적 조직시민행동을 높임을 검증하였다.

청지기이론(Stewardship theory)은 공공봉사동기가 조직시민행동에 미치는 영향을 설명하

는 또 다른 근거로 제시할 수 있다. 청지기이론이란 기존의 주인-대리인 이론과 대립되는 이론으로, 국민(주인)-공무원(대리인)의 관계가 아닌, 국민(주인)-공무원(청지기)로 간주한다. 이 때 주인과 청지기가 공통의 핵심가치를 공유할 때 내적 책임감이 생성되고 이에 따른 책임 있는 행동이 유발된다고 파악한다. 즉, 조직 내에서 공공서비스의 가치에 대한 강한 일체감 형성이 내적 책임감을 유발한다는 것이다(Davis et al., 1997; 원구환, 2008:509). 조직 전체의 이익이 아닌 자신의 이익을 극대화시키고자 하는 주인-대리인 이론과 대조적인 관점으로, 공무원은 본인의 이익 극대화가 아닌 조직의 목표, 평판 등의 장기적 이익을 더 중요시한다는 것이다. 이러한 관점에서 공공봉사동기가 높은, 다시 말해 이타심이 높고 사회에 헌신하면서 성취감을 얻는 공무원을 청지기로 바라보았을 때, 공익을 위해 존재하는 자신의 조직을 위해 역할 내 행동 이상의 조직시민행동을 보여줄 것으로 예상할 수 있다.

한편, 앞서 논의한 바와 같이 인사제도나 개인의 심리적 동기가 개인의 삶에 질에 미치는 영향에 대한 연구는 상대적으로 부족하며, 공공봉사동기와 삶의 질의 관계를 규명한 연구는 전무한 수준이다. 그러나 공공봉사동기와 삶의 질의 관계는 전이효과[3]를 통해 설명할 수 있다. '전이효과'에 따르면, 직장생활의 질과 삶의 질의 영역이 시·공간적으로 분리되어 있지만, 서로 영향을 주고받을 수 있음을 설명한다(김화연·박성민, 2017). 공공봉사동기가 직접 삶의 질에 영향을 미치는 것을 실증적으로 규명하는 연구는 아직 진행되지 않았지만, 공공봉사동기가 공무원의 직무만족에 긍정적 영향을 미친다는 것은 이미 많은 연구를 통해 밝혀져 왔다(최무현·조창현, 2013; 이사빈·이수영, 2014; 박주원·조윤직, 2016). 이러한 맥락에서, '전이효과'에 따라 높은 공공봉사동기를 가지는 개인은 직장생활의 만족으로 인해 삶의 질에도 긍정적인 영향을 미칠 것이라 예상해볼 수 있다. 강소랑·문상호(2010) 및 이미라(2011)의 연구는 직무만족을 매개로 한 삶의 질을 측정하면서 전이이론의 확장성을 충분히 보여주고 있다고 판단되며, 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

H4-1: 공공봉사동기가 증가할수록 조직시민행동은 증가할 것이다.
H4-2: 공공봉사동기가 증가할수록 삶의 질은 높아질 것이다.

4) 공직봉사동기의 매개효과

기존의 연구들은 외재적 동기와 내재적 동기가 각각 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지 검증하였다. 보수나 후생복지는 기본적 인사관리 요소로서 이러한 외재적 보상에 대한 만족도가 조직효과성에 영향을 미치는 매커니즘의 규명은 관리적 측면에서 중요하다고 할 수 있

3) 전이이론(Spillover Theory)이란, 한 영역에서의 태도와 행동이 다른 영역에서의 태도와 행동에 영향을 미친다는 이론이다(Crouter, 1984; 김선아 외, 2013).

다. 특히, 내재적 동기와 외재적 동기를 연속선상에 존재하는 개념으로 이해하는 관점에서 볼 때, 외재적 동기는 조직적·사회적 영향에 따라 내재적 동기로 전환되어 연속적으로 이어질 수 있음을 확인할 수 있었다(Deci & Ryan, 1985, 박성민·김선아, 1985). 이러한 측면에서, 외재적 보상으로 인한 외재적 동기는 공무원의 공공봉사동기를 증가시켜 조직효과성에 기여할 수 있음을 예상할 수 있다. 이러한 매개변인에 대한 연구의 필요성 하에, 본 연구에서는 가설 1, 2, 3, 4에 근거하여 외재적 동기에 대한 만족도와 조직시민행동, 삶의 질 간의 관계를 공공봉사동기가 매개할 것인지에 대해 살펴보고자 한다. 즉, 보수와 후생복지의 만족으로 인한 외재적 동기가 공공조직의 조직효과성에 미치는 매커니즘에서 공공봉사동기의 중요성을 실증하고자 한다. 이에 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

H5-1: 공공봉사동기는 외재적 보상에 대한 만족도와 조직시민행동 간의 관계를 매개할 것이다.
H5-2: 공공봉사동기는 외재적 보상에 대한 만족도와 삶의 질 간의 관계를 매개할 것이다.

Ⅲ. 연구 설계

1. 연구 모형

본 연구의 목적은 우리나라 중앙정부, 지방정부에 재직 중인 공무원들의 외재적 보상 만족도와 내재적 동기 간의 관계와 이러한 동기들이 조직시민행동, 삶의 질에 미치는 영향관계를 실증적으로 규명하는 것이다. 앞에서 살펴본 선행연구 검토 및 이론적 논의 결과를 바탕으로 제시한 연구모형은 다음 〈그림 2〉와 같다.

본 연구의 연구모형은 아래와 같이 크게 3단계로 구성되어 있다.

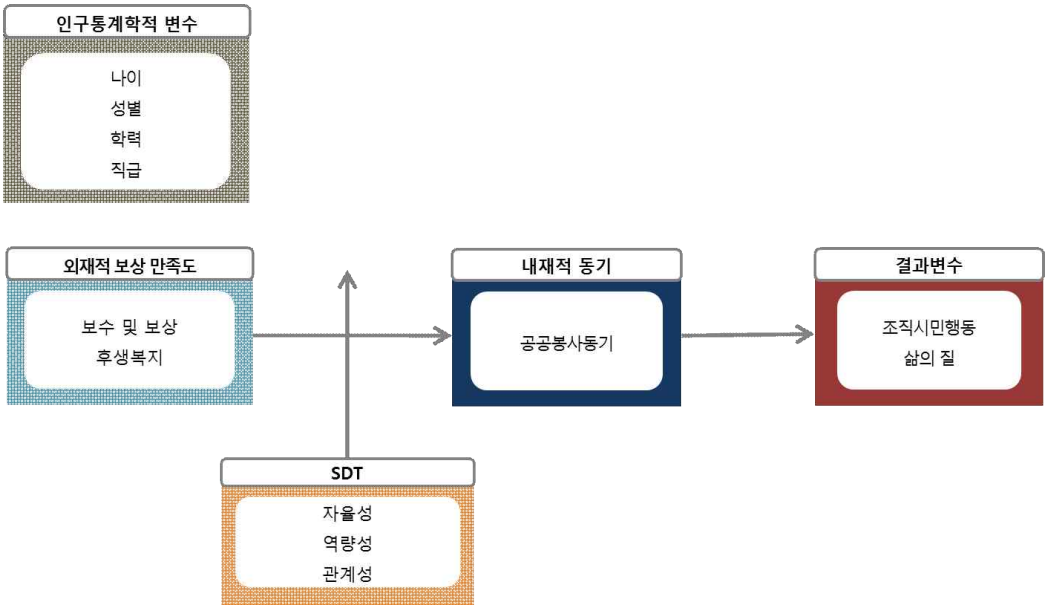
첫째, 1단계에서는 앞서 2장에서 검토한 자기결정성이론의 실증적 규명을 위해, 독립변수로서 외재적 보상에 해당되는 보수 및 보상, 후생복지 만족도를, 조절변수로서 자율성, 역량성, 관계성을, 결과변수로서 내재적 동기인 공공봉사동기를 위계적 회귀분석을 통해 분석하였다.

둘째, 2단계에서는 외재적, 내재적 동기가 조직시민행동과 삶의 질에 미치는 영향관계를 살펴보기 위하여, 독립변수로서 보수 및 보상, 후생복지, 공공봉사동기를 구성하였고, 결과변수로서 조직시민행동과 삶의 질을 설정하였다. 이들의 관계를 위계적 회귀분석을 통해 살펴보았다.

셋째, 3단계에서는 구조방정식모형을 통해 외재적 보상에 대한 만족도, 공공봉사동기, 조직시민행동, 삶의 질 간의 관계를 규명하고, 나아가 공공봉사동기가 이들 간의 매개 변수 역할

을 수행하는지 확인하기 위하여 Sobel Test 분석을 추가로 진행하였다.

〈그림 2〉 분석의 틀[4)]



2. 표본 추출 및 분석 방법

본 연구는 한국행정연구원 사회조사센터에서 정부의 효과적인 인적자원관리를 위한 토대를 마련하기 위하여(한국행정연구원), 행정부 소속 국가공무원 및 광역자치단체 소속 지방공무원을 대표하는 표본구성원을 대상으로 실시한 「공직생활에 대한 인식조사」[5)] 의 2016년 설

4) 1) 1차 분석
통제변수: 나이, 성별, 학력, 직급
독립변수: 외재적 동기(보수 및 보상, 후생복지)
조절변수: 자율성, 역량성, 관계성
종속변수: 공공봉사동기
2) 2차 분석
통제변수: 나이, 성별, 학력, 직급
독립변수: 공공봉사동기, 외재적 보상 만족도(보수 및 보상, 후생복지)
종속변수: 조직시민행동, 삶의 질
3) 3차 분석
독립변수: 외재적 보상 만족도(보수 및 보상, 후생복지)
매개변수: 공공봉사동기
종속변수: 조직시민행동, 삶의 질

문결과를 활용하였다.[6] 최종 활용한 표본의 크기는 2,070부이다.

본 연구의 측정변수들에 대한 분석은 SPSS 18.0와 AMOS 20을 활용하였으며, 구체적인 분석방법은 다음과 같다. 첫째, 표본의 인구통계학적 분포 및 측정된 변수들의 수준을 확인하기 위해 기술통계 분석을 실시하였다. 둘째, 연구변수들의 타당도, 신뢰도를 확보하기 위하여 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 셋째, 연구 변수들 간의 상관관계를 확인하기 위하여 상관관계분석을 실시하였다. 아울러, 본 연구의 가설을 규명하기 위해, 1)외재적 보상 만족도와 자율성, 역량성, 관계성이 공공봉사동기에 미치는 영향을 살펴보기 위해 3단계 위계적 회귀분석을 실시하였고, 2)동기의 유형이 조직시민행동과 삶의 질에 미치는 영향을 살펴보기 위해 2단계 위계적 회귀분석을 실시하였다. 마지막으로 3)외재적 보상 만족도, 공공봉사동기, 조직시민행동, 삶의 질 간의 경로계수를 확인하고, 공공보사동기의 매개효과를 분석하기 위해 구조방정식 모형 분석과 Sobel Test를 실시하였다.

Ⅳ. 분석 결과

1. 기술통계 분석

본 연구에서 활용한 설문 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음 〈표 2〉와 같다. 첫째, 응답자의 나이 분포를 살펴보면, 30대가 전체의 39.5%로 가장 많은 것으로 나타났으며, 그 다음으로는 40대(38.5%), 50대 이상(12.9%), 20대(9.2%)의 순으로 나타났다. 둘째, 성별 분포를 살펴보면, 남성(63.4%)이 여성(36.6%)보다 많은 것으로 나타났다. 셋째, 학력별 분포를 살펴보면, 대학(4년제) 졸업이 전체의 72.4%로 가장 많은 것으로 나타났으며, 그 다음으로는 대학원 석사 졸업(17.6%), 전문대학 졸업(5.5%), 고졸이하(2.9%), 대학원 박사 졸업(1.6%)의 순으로 나타났다. 마지막으로, 직급별 분포를 살펴보면, 6~7급이 전체의 57.6%로 가장 많은 것으로 나타났으며, 그 다음으로는 5급(22.6%), 8~9급(12.8%), 1~4급(7.1%)의 순으로 나타났다.

5) 본 설문조사 자료는 한국행정연구원에서 생산된 자료를 활용하였으며, 한국행정연구원 연구자료관리규칙에 의거 사용허가를 받았음.

6) 본 연구는 2016년 현재 국가 및 지방공무원의 공직생활에 대한 인식을 조사하기 위하여 중앙부처 42개, 광역자치단체 17개 총 59개의 기관을 대상으로 진행되었다. 중앙부처 소속 공무원 수는 행정자치부 정부조직관리정보시스템(2016년 8월 기준)을 활용하였으며, 광역자치단체 소속 공무원 수는 자치법규시스템(2016년 8월 기준)을 통한 정원 조례를 활용하였다. 표본추출은 다단계층화추출법(1차 층화: 기관유형, 2차 층화: 종사자 수)을 활용하였으며, 최종적으로 국가공무원 1340명, 지방공무원 730명의 설문응답을 확보하였다. 조사기간은 2016년 8월 16일부터 10월 25일까지 약 2달에 걸쳐 진행되었으며 면접원에 의한 1:1 면접조사(자기기입방식 허용) 및 우편조사를 통해 수행되었다(한국행정연구원, 2016).

〈표 2〉 응답자의 인구통계학적 특성

변수	구분	빈도(유효%)	변수	구분	빈도(유효%)
나이	20대	190(9.2%)	성별	남성	1,312(63.4%)
	30대	817(39.5%)		여성	758(36.6%)
	40대	796(38.5%)	직급	8~9급	264(12.8%)
	50대 이상	267(12.9%)		6~7급	1,192(57.6%)
학력	고졸 이하	60(2.9%)		5급	468(22.6%)
	전문대학 졸업	113(5.5%)		1~4급	146(7.1%)
	대학(4년제) 졸업	1,499(72.4%)			
	대학원 석사 졸업	365(17.6%)			
	대학원 박사 졸업	33(1.6%)			
총 합계			2,070명(100%)		

2. 연구의 타당도 및 신뢰도 분석

본 분석에 앞서 문항의 타당도를 검증하기 위하여, 독립변수인 보수 및 보상, 후생복지와 조절변수인 자율성, 역량성, 관계성, 1단계 분석의 종속변수이자 2단계 분석의 독립변수인 공공봉사동기, 2단계 분석의 결과변수인 조직시민행동과 삶의 질의 측정 문항들을 대상으로 타당도 검증을 실시하였다. 첫 번째 단계로, 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인 추출방법으로는 주성분 분석(PCA: Principal Components Analysis)을 활용하였고, 요인회전방법으로는 다중공선성을 방지하기 위하여 주성분 분석에서 일반적으로 사용하는 베리멕스(Varimax) 방식을 활용하였다. 문항 선택에 있어서는 고유값(Eigen Value) 1.0 이상, 요인 적재량 0.40 이상을 기준으로 적용하였다. 탐색적 요인분석 결과, 모든 변수의 측정문항들의 요인적재량은 0.632에서 0.922 사이의 요인적재량을 보여, 문항의 타당도를 확보하였다. 전체 문항을 대상으로 신뢰도 분석을 실시하였고, 일반적으로 사회과학 분야에서 신뢰도가 있다고 보는 기준인 Cronbach's Alpha 값이 0.6 이상으로 나와 신뢰도 역시 확보되었음을 확인할 수 있었다(Hinton, Brownlow, McMurray, & Cozens, 2004: 363-364). 자세한 결과는 다음 〈표 3〉과 같다.

〈표 3〉 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석 결과

구분			문항	요인 적재량	신뢰 계수
외재적 보상 만족도	보수 및 보상	5	내가 업무에 기울인 노력의 양에 비추어 볼 때 나는 공정한 보상을 받고 있다.	.907	.950
		6	내가 달성한 업무의 성과에 비추어 볼 때 나는 공정한 보상을 받고 있다.	.895	
		4	내가 쌓아온 경험의 양에 비추어 볼 때 나는 공정한 보상을 받고 있다.	.894	
		3	내가 맡은 책임의 양에 비추어 볼 때 나는 공정한 보상을 받고 있다.	.882	
		1	내가 받는 보수는 내 업무성과에 비추어 적정하다.	.810	
		2	내가 받는 보수는 유사 업무를 수행하는 민간기업 직원(대기업체 수준)과 비교할 때 적정한 수준이다.	.764	
	후생 복지	1	선택형 복지제도 혜택은 실제 필요한 항목들로 구성되어 있다.	.812	.602
		2	공무원 후생복지제도는 민간기업(대기업수준)과 비교할 때 만족할 만한 수준이다.	.699	
		3	나는 원하는 시기에 자유로이 휴가(연가)를 사용할 수 있다.	.632	
자기 결정성 요인	자율성	3	나는 업무수행 속도/마감시간을 조절할 수 있다.	.821	.817
		4	나는 업무수행 순서/우선순위를 결정할 수 있다.	.813	
		2	나는 업무수행 방식/절차에 대한 선택권을 가지고 있다.	.806	
		1	나는 업무 내용에 영향을 미치는 결정에 참여할 수 있다.	.701	
	역량성	3	나는 담당업무와 관련되어 있는 조직 및 타기관, 이해관계자로부터 요구되는 성과를 달성하고 있다.	.897	.804
		1	나는 담당업무에 기대되는 성과를 달성하고 있다.	.884	
	관계성	6	우리 기관은 조직사기/팀워크를 중시한다.	.905	.798
		5	우리 기관은 참여/협력/신뢰, 구성원의 능력발전을 강조한다.	.891	
공공봉사동기[7]		5	공공정책을 개발할 때 미래세대의 이익이 고려될 필요가 있다.	.848	.907
		2	공공서비스는 공익에 기여할 수 있어야 한다.	.831	
		3	공공서비스는 시간/노력이 들더라도 민주적으로 결정되어야 한다.	.803	
		6	나는 사회적으로 혜택 받지 못한 사람들에게 동정심을 느낀다.	.797	
		4	비용이 들더라도 모든 국민에게 양질의 서비스가 제공되어야 한다.	.786	
		1	공익에 봉사하는 일은 의미가 있다.	.781	
		7	나는 국민들이 불공정한 취급을 받으면 기분이 좋지 않다.	.771	
조직 시민 행동		1	나는 결근한 동료/업무량이 많은 동료의 업무를 돕는다.	.802	.792
		2	나는 동료들의 문제/걱정에 대해 귀 기울인다.	.817	
		3	나는 요청하지 않았음에도 상관의 업무를 돕는다.	.718	
		4	나는 불가능한 일에 직면할 경우 사전에 상관과 협의한다.	.693	
		5	나는 질서 유지를 위한 비공식 규칙을 준수한다.	.671	
삶의 질		1	나는 현재 삶에 만족한다.	.922	.822
		2	나는 주위의 다른 사람들과 비교할 때 행복하다.	.922	

7) 본 연구에서 활용한 2차데이터 내 공공봉사동기 문항은 총 9개였고, 요인분석 결과 각 7개의 문항(자기희생 외)과 2개의 문항(자기희생)으로 분리되었다. 본 연구에서는 공공봉사동기의 하위 요인별 이론적 검토 등 개별 요인별 타 변수와의 영향관계 분석을 진행하기보다 단일차원으로서의 영향관계를 분석하고자 하였으며, 이에 요인분석 시 추출에 있어 요인의 수를 1로 고정하였다. 그 결과, 초기 요인분석 결과에서 분리되었었던 2개의 문항(자기희생)이 요인적재량 기준치(0.4) 미달로 나타나 분석의 범위에서 제외하였고, 최종 7개의 문항을 활용하였다.

3. 상관관계 분석

본 분석을 진행하기 앞서 연구 변수 간의 상관관계 분석을 실시하여 관련성 정도를 파악하였다. 이에 다음 〈표 4〉과 같이 인구통계학적변수, 독립변수, 조절변수, 종속변수들 간의 상관관계 분석 결과를 제시하였다. 종속변수이자 매개변수인 공공봉사동기는 성별, 보수 및 보상을 제외하고는 모든 변수와 유의미한 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 특히, 조직시민행동과의 상관관계가 가장 큰 것으로 나타났다. 인구통계학적 변수 중에서는 나이가 삶의 질을 제외하고는 모든 변수와 유의미한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 유의미한 상관성 결과들을 바탕으로 변수 간 인과성과 영향성을 실증적으로 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다.

〈표 4〉 상관관계 분석 결과

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
나이	1											
성별	.239**	1										
학력	.062**	.064**	1									
직급	.396**	.216**	.191**	1								
보수 및 보상	.096**	−.015	−.070**	−.006	1							
후생복지	.094**	−.027	−.042	−.036	.537**	1						
자율성	.138**	.048*	.048*	.136**	.218**	.259**	1					
역량성	.213**	.158**	.140**	.162**	.054*	.169**	.375**	1				
관계성	.097**	.065**	.004	.012	.250**	.294**	.268**	.224**	1			
공공봉사동기	.046*	.028	.054*	.079**	−.021	.052*	.151**	.283**	.181**	1		
조직시민행동	.079**	−.018	.033	.013	.036	.156**	.267**	.357**	.324**	.448**	1	
삶의 질	.040	.012	.044*	.039	.297**	.292**	.314**	.299**	.245**	.254**	.312**	1

* p 〈 .05, ** p 〈 .01

4. 외재적 보상 만족도와 공공봉사동기 간의 영향관계분석

외재적 보상 만족도와 공공봉사동기 간의 영향관계는 다음 〈표 5〉와 같이 나타나고 있다. 모형1에는 나이, 성별, 학력, 직급의 변수가 투입되었다. 인구통계학 변수 중 학력(β=.041, p 〈 .1), 직급(β=.063, p 〈 .05)이 공공봉사동기에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 학력과 직급이 높을수록 공공봉사동기가 높다는 결과로 이해할 수 있다. 모형2에는 외재적 보상 만족도 변수로서 보수 및 보상, 후생복지의 변수가 투입되었다. 모형2는 약 12.0%(adjR^2=.120)의 설명력을 나타내고 있었으며, 보수 및 보상(β=-.069, p 〈 .05), 후생복지

(β=.092, p 〈 .001)가 공공봉사동기에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 보수 및 보상에 대한 만족도가 작을수록, 후생복지에 대한 만족도가 높을수록 공공봉사동기가 강화된다는 것이다. 모형3에서는 조절변수로서 자율성, 역량성, 관계성 변수가 투입되었고, 약 32.1%(adjR^2=.321)의 설명력을 나타내고 있었다. 분석결과를 살펴보면, 자율성은 공공봉사동기에 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타난 반면, 역량성(β=.243, p 〈 .001)과 자율성(β=.139, p 〈 .001)이 공공봉사동기를 증가시키는 선행요인으로 나타났다. 마지막으로, 모형4에서는 외재적 보상 만족도와 자기결정성 요인의 상호작용항을 투입하였다. 그 결과, 보수와 자율성의 상호작용항(β=.388, p 〈 .05), 후생복지와 관계성의 상호작용항(β=.552 p 〈 .01)이 공공봉사동기에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 보수와 역량성의 상호작용항(β=-.319, p 〈 .1)은 가설과 반대로 공공봉사동기에 통계적으로 유의미한 음(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

〈표 5〉 외재적 보상 만족도와 공공봉사동기 간의 관계

	공공봉사동기											
	모형1			모형2			모형3			모형4		
	B	β	t	B	β	t	B	β	t	B	β	t
1단계(통제변수)												
나이	.011	.017	.697	.008	.013	.513	-.021	-.032	-1.343	-.016	-.025	-1.067
성별	.008	.007	.328	.010	.009	.392	-.029	-.026	-1.197	-.032	-.029	-1.329
학력	.035	.041	1.819^{+}	.033	.039	1.737^{+}	.006	.007	.312	.006	.007	.347
직급	.045	.063	2.559*	.049	.068	2.786**	.036	.050	2.139*	.036	.051	2.183*
2단계(외재적보상)												
보수				-.038	-.069	-2.668**	-.042	-.078	-3.089**	-.063	-.117	-.728
후생복지				.050	.092	3.538***	.004	.007	.255	-.320	-.591	-3.769***
3단계(SDT변수)												
자율성							.020	.037	1.556	-.097	-.180	-2.031*
역량성							.131	.243	10.310***	.133	.246	2.629**
관계성							.075	.139	6.111***	-.088	-.163	-2.030*
4단계(조절변수)												
보수*자율성										.210	.388	2.309*
후생복지*자율성										.019	.036	.206
보수*역량성										-.173	-.319	-1.955^{+}
후생복지*역량성										.145	.268	1.450
보수*관계성										.005	.009	.056
후생복지*관계성										.299	.552	.552**
통계량	*adj*R^2=.090, F=4.223**			*adj*R^2=.120, F=5.063***			*adj*R^2=.321, F=26.371***			*adj*R^2=.348, F=18.925*** Dubin-Watson=1.878		

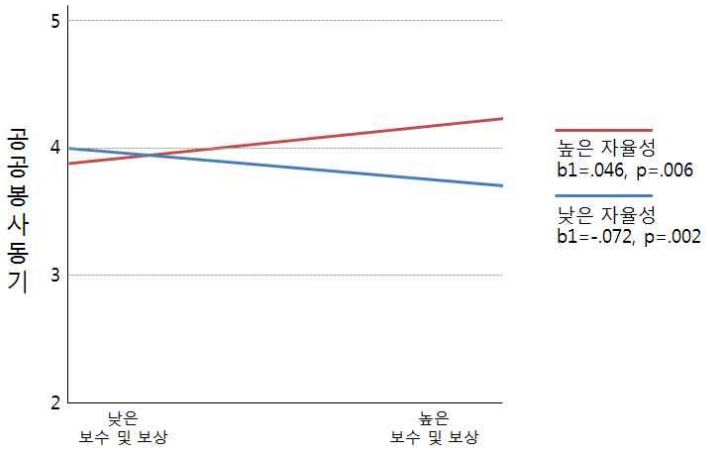
+p 〈 .1 *p 〈 .05, **p 〈 .01, ***p 〈 .001

5. 조절효과분석

독립변수인 외재적 보상에 대한 만족도(보수 및 보상에 대한 만족도, 후생복지에 대한 만족도)와 공공봉사동기 간의 관계에 있어 자율성, 역량성, 관계성의 조절효과를 분석하기 위해 곡선 추정 그래프를 활용하였다. 앞서 제시한 위계적 회귀분석 모형 4에서 유의한 것으로 밝혀진 상호작용항(보수*자율성, 보수*역량성, 후생복지*관계성)에 한해서 각 조절변수의 평균값과 표준편차를 활용하여 조절변수가 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하였다. 집단의 기울기 간의 유의미한 차이를 검증함으로써 조절효과를 규명하였다(Aiken, West, & Reno, 1991; Cohen et al., 2003; 서영석, 2010 재인용). 그 결과는 다음과 같다.

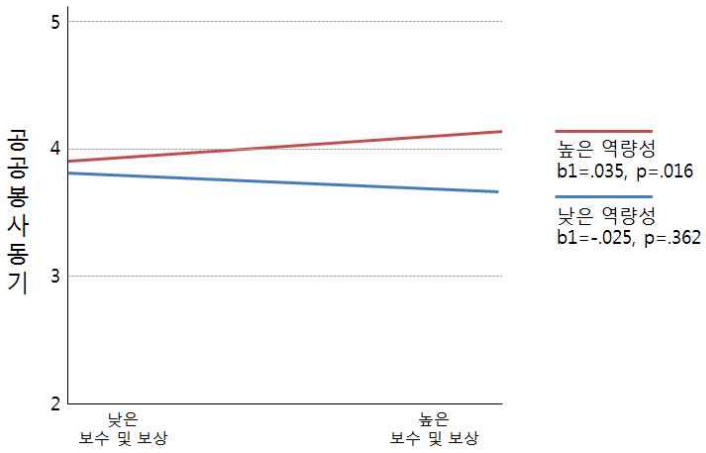
〈그림 3〉을 살펴보면, 자율성이 높은 사람일수록 보수 및 보상에 대한 만족도와 공공봉사동기 간 정(+)적 관계를 강화시키는 것을 알 수 있다(높은 자율성의 b1=.046). 한편, 자율성이 낮은 집단은 오히려 보수 및 보상에 대한 만족도와 공공봉사동기 간 부(-)적 관계를 강화시키는 것으로 나타났다(낮은 자율성의 b1=-.072). 두 집단의 회귀선의 기울기가 유의한 것으로 나타나(높은 자율성의 p=.006, 낮은 자율성의 p=.002), 자율성이 보수 및 보상에 대한 만족도와 공공봉사동기 간의 관계에 있어서 유의한 조절변수인 것을 확인할 수 있다.

〈그림 3〉 보수 및 보상 만족도와 공공봉사동기 간 자율성의 조절효과



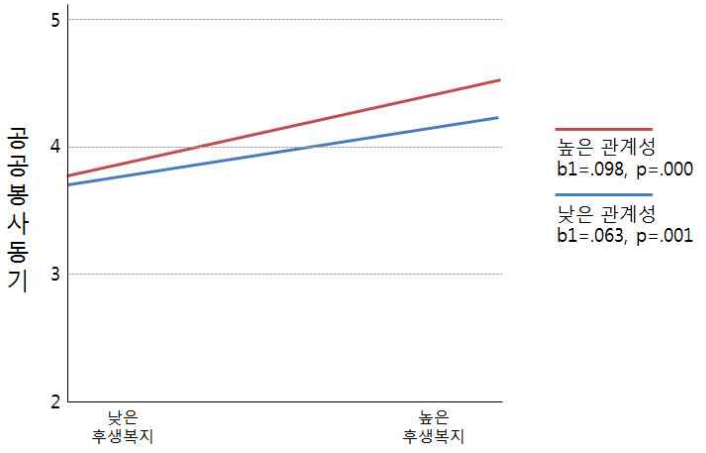
〈그림 4〉를 살펴보면, 역량성이 높은 집단은 보수 및 보상에 대한 만족도와 공공봉사동기 간의 정(+)의 관계가 강화되는 것을 알 수 있다(높은 역량성의 b1=.035, p=.016). 반면, 역량성이 낮은 집단의 경우 역량성이 보수 및 보상에 대한 만족도와 공공봉사동기 간에 통계적으로 유의한 조절효과를 미치지 못하는 것으로 나타났다(낮은 역량성의 p=.362).

〈그림 4〉 보수 및 보상 만족도와 공공봉사동기 간 역량성의 조절효과



〈그림 5〉를 살펴보면, 관계성은 후생복지 만족도와 공공공봉사동기 간에 통계적으로 유의미한 조절효과를 미치는 것을 알 수 있다. 특히, 관계성이 높은 사람일수록 후생복지에 대한 만족도와 공공봉사동기 간 정(+)적 관계를 강화시키는 것을 확인할 수 있다(높은 관계성의 b1=.098, 낮은 관계성의 b1=.063).

〈그림 5〉 후생복지 만족도와 공공봉사동기 간 관계성의 조절효과



6. 동기와 조직시민행동, 삶의 질 간의 영향관계분석

동기와 조직시민행동 간의 영향관계는 다음 〈표 5〉에서 확인할 수 있다. 모형1에는 인구통

계학적 변수인 나이, 성별, 학력, 직급의 변수가 투입되었고, 약 9.5%(adjR²=.095)의 설명력을 나타내고 있었으며, 나이(β=.095, p〈.001)와 성별(β=-.038, p〈.1)이 조직시민행동에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형2에서는 동기변수로 공공봉사동기, 보수 및 보상, 후생복지에 대한 만족도를 추가적으로 투입하였다. 약 47.4%(adjR²=.474)의 설명력을 나타내고 있었고, 공공봉사동기(β=.440, p〈.001)와 후생복지(β=.146, p〈.001)가 조직시민행동에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 보수 및 보상(β=-.039, p〈.1)은 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 공공봉사동기가 높을수록, 후생복지에 대한 만족도가 높을수록 조직시민행동이 강화되는 것으로 이해할 수 있다. 반면, 보수 및 보상에 대한 만족도는 조직시민행동을 감소시키는 것으로 확인되었다.

동기와 삶의 질 간의 영향관계는 다음 〈표 5〉과 같이 나타났다. 모형1에는 나이, 성별, 학력, 직급의 변수가 투입되었고, 약 6.0%(adjR²=.060)의 설명력을 나타내고 있었으며, 학력(β=.038, p〈.1)이 삶의 질에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치고 있었다. 모형2에는 동기변수로 공공봉사동기, 보수 및 보상, 후생복지에 대한 만족도 변수가 투입되었다. 약 42.3%(adjR2=.423)의 설명력을 나타내고 있었고, 공공봉사동기(β=.247, p〈.001), 보수 및 보상(β=.218, p〈.01), 후생복지(β=.247, p〈.001) 모두 삶의 질에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 공공봉사동기, 보수 및 보상에 대한 만족도, 후생복지에 대한 만족도는 삶의 질을 높이는 선행요인임을 보여주는 결과이다.

〈표 5〉 동기와 조직시민행동, 삶의 질 간의 관계

	조직시민행동						삶의 질					
	모형1			모형2			모형1			모형2		
	B	β	t	B	β	t	B	β	t	B	β	t
1단계(통제변수)												
나이	.057	.095	3.911***	.044	.072	3.334**	.026	.030	1.238	-.019	-.022	-.995
성별	-.039	-.038	-1.650+	-.038	-.036	-1.795+	-.002	-.002	-.067	.016	.011	.525
학력	.027	.034	1.522	.015	.018	.924	.043	.038	1.700+	.056	.049	2.412*
직급	-.015	-.023	-.922	-.026	-.040	-1.834+	.019	.020	.819	.020	.021	-.954
2단계(동기)												
공공봉사동기				.221	.440	22.506***				.178	.247	12.262***
보수 및 보상				-.019	-.039	-1.667+				.158	.218	9.1780**
후생복지				.073	.146	6.302***				.178	.247	7.043***
통계량	adjR²=.095, F=4.670**			adjR²=.474, F=85.417*** Dubin-Watson=1.804			adjR²=.060, F=1.880(p=.111)			adjR²=.423, F=64.178*** Dubin-Watson=1.961		

+P〈.10, *p〈.05, **p〈.01, ***p〈.001

7. 구조방정식 모형 분석

앞서 진행한 1단계, 2단계 분석에 이어, 전체적으로 변수 간 관계를 검증하기 위해 공분산 구조분석을 실시하였다. 측정방법은 최대우도법(ML)을 적용하였고, 모형의 전반적인 적합도를 다음 〈표 7〉에 제시하였다. 최초 모형의 적합도 분석 결과, 기준치를 충족시키지 않는 것으로 판단되어, 수정지수(Modification Index)를 활용하여 카이제곱 값을 낮춤으로써 모형의 적합도를 개선시켰다. 최종모형의 절대적합지수를 살펴보면, CMIN/DF 값은 2.995로 적합지수가 적합하다고 볼 수 있다. GFI는 .976, AGFI는 .967로 나타나 절대적합지수가 모두 기준을 충족하는 것을 확인하였다. 증분적합지수를 살펴보면, NFI가 .980, RFI가 .974, IFI가 .987, TLI가 .983, CFI가 .987로, 모두 기준치를 충분히 충족한 것으로 판단하였다. 마지막으로 간명적합지수를 살펴본 결과 RMSEA가 .031로 나타나 기준치를 충족한 것을 확인하였다. 즉, 본 연구의 공분산구조분석 모형의 적합도는 충분히 확보되었다고 볼 수 있다.

〈표 7〉 모형의 적합도

	절대적합지수			
	CMIN/DF	P	GFI	AGFI
Suggested Cut-off Values	≤3.0		≥0.9	≥0.9
최종모형	2.995	.000	.976	.967

	증분적합지수					간명적합지수
	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
Suggested Cut-off Values	≥0.9	≥0.9	≥0.9	≥0.9	≥0.9	≤0.07
최종모형	.980	.974	.987	.983	.987	.031

〈표 8〉은 공분산구조분석 결과이다. 분석결과를 살펴보면, 보수 및 보상에 대한 만족도가 높으면, 공공봉사동기와 조직시민행동은 감소하는 것을 볼 수 있다. 반면, 삶의 질은 통계적으로 유의미하게 증가시키는 것을 확인할 수 있다. 한편, 후생복지에 대한 만족도는 공공봉사동기, 조직시민행동, 삶의 질에 모두 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로, 공공봉사동기는 조직시민행동과 삶의 질을 증가시키는 선행요인인 것으로 밝혀졌다.

〈표 8〉 공분산구조분석 결과

연구가설	Estimate	S.E.	C.R.	P
보수 및 보상 → 공공봉사동기	-.105	.034	-3.089	.002
후생복지 → 공공봉사동기	.155	.050	3.083	.002
보수 및 보상 → 조직시민행동	-.091	.031	-2.920	.003
보수 및 보상 → 삶의 질	.085	.049	1.740	.082
후생복지 → 조직시민행동	.218	.047	4.618	***
후생복지 → 삶의 질	.419	.074	5.656	***
공공봉사동기 → 조직시민행동	.528	.031	16.900	***
공공봉사동기 → 삶의 질	.362	.036	10.020	***

공공봉사동기의 매개효과를 검증하기 위해 추가적으로 Sobel Test를 실시하였다. 그 결과는 다음 〈표 9〉와 같다. 외재적 보상에 대한 만족도(보수 및 보상, 후생복지)와 조직시민행동, 삶의 질 간의 관계에 있어 공공봉사동기가 유의미한 매개효과를 갖는 것으로 나타났다.

〈표 9〉 Sobel Test 결과

연구가설	Test statistic	p-value ($p \leq 0.05$)	매개효과
보수 및 보상 → 공공봉사동기 → 조직시민행동	-3.03868954	0.00237610	○
보수 및 보상 → 공공봉사동기 → 삶의 질	-2.95214718	0.00315572	○
후생복지 → 공공봉사동기 → 조직시민행동	3.04989501	0.00228921	○
후생복지 → 공공봉사동기 → 삶의 질	2.96241906	0.00305232	○

V. 결 론

우리나라 공공영역에서 조직의 성과와 효과성을 제고하기 위해 제도적, 기관 차원에서 다양한 혁신적인 인사관리정책의 제안 및 도입의 노력을 기울이고 있으나, 상대적으로 동기 부여 및 제고를 위한 정책설계에 관해서는 이미 주어진 개인의 역량, 태도 및 성향으로 간주하려는 경향성을 보여 왔다. 동기는 개인의 사회화에 따라 이미 입직 시부터 내재되어 있을 수 있으나, 입직 후 조직 내의 상황 속에서도 약화 또는 강화되거나 새롭게 부여 될 수 있다. 예를 들면, 조직 내 효율적인 동기개발 프로그램들의 투입과 외재적 인센티브 제공을 통해 개별 조직 구성원의 동기의 구조, 강도, 방향성이 유의미하게 달라질 수도 있다. 그러나 개인의 동기가 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구는 많이 이루어져왔으나, 상대적으로 개인의

동기가 조직적 맥락에서 어떻게 부여되는지, 특히 공공봉사동기의 선행요인이나 결정요인들에 대한 연구는 여전히 부족한 실정이다(김서용 외, 2010).

본 연구는 공무원의 동기 유형의 탐색과 동기가 조직시민행동과 삶의 질에 미치는 영향관계를 실증적으로 분석하였다. 기존의 연구들은 외재적 동기와 내재적 동기, 특히 공공봉사동기가 조직효과성에 미치는 영향만을 검증해왔다. 그러나 최근 직업인으로서의 성공, 명예만큼이나 높은 수준의 삶의 질을 유지하고자 하는 사람이 많아지고 있는 풍조를 고려할 때, 개인의 심리요인 중 하나이자 심리자본인 동기의 유형이 조직 및 사회 내 중요한 사회자본적 요소인 삶의 질에 미치는 영향을 함께 분석함으로써 연구의 시의성과 실무적 함의성을 높이고자 하였다.

이에 본 연구는 서론에서 다음과 같은 연구질문을 제시하였다. 첫째, 외재적 보상 만족도는 내재적 동기, 특히 공공봉사동기에 어떠한 영향을 미치는가? 둘째, 외재적 보상 만족도와 내재적 동기는 각각 조직적 차원에서의 조직시민행동과 개인적 차원의 삶의 질에 어떠한 영향을 미칠 것인가? 이에 본 연구는 공무원을 대상으로 외재적 동기인 보수와 후생복지, 내재적 동기인 공공봉사동기가 조직적 차원에서 조직시민행동과 개인적 차원의 삶의 질에 미치는 영향을 확인하였다. 특히 자기결정성이론을 중심으로 외재적 동기가 내재적 동기로 전환되는 과정에서 자율성, 역량성, 관계성 등 자기결정성 요인의 조절효과를 검증하였다. 이를 위해 이론적 논의와 선행연구 검토를 먼저 실시하고, 탐색적 요인분석, 신뢰도 분석, 상관관계분석을 실시하였다. 또한 자기결정성이론의 검증을 위해 3단계 위계적 회귀분석을 실시하였고, 동기의 유형이 조직시민행동과 삶의 질에 미치는 영향을 살펴보기 위해 2단계 위계적 회귀분석을 실시하였다. 마지막으로, 외재적 보상 만족도, 공공봉사동기, 조직시민행동, 삶의 질 간의 영향 관계와 공공봉사동기의 매개효과를 살펴보기 위해 구조방정식모형 분석과 Sobel Test를 실시하였다.

본 연구의 분석결과, 첫째, 외재적 동기인 보수만족도와 후생복지가 공공봉사동기에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 두 변수의 방향성은 상이하게 나타났는데, 연구가설과 반대로 보수만족도는 공공봉사동기에 부정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이론적 검토에서 살펴본 바와 같이 외재적 동기와 내재적 동기의 관계에 대해서 상이한 견해가 모두 존재한다. 외재적 보상에 대한 만족도가 내재적 동기의 긍정적 영향을 미친다는 관점은 조직 구성원이 외재적 보상을 지원적 환경으로 느끼게 해주기 때문에 내재적 동기가 강화될 것이라고 보는 반면, 동기구축이론에 따르면, 외재적 보상이 내재적으로 동기화되는 사람은 오히려 외재적 보상이 내재적 동기를 구축, 약화시킨다는 부분을 강조하고 있다. 본 연구 결과는 설정한 가설과 달리 동기구축이론을 지지하면서 외재적 보상에 대한 만족도는 내재적 동기를 오히려 감소시킨다는 여러 선행연구와 유사한 결과로 후자의 맥락에서 이해할 수 있을 것으로 보인다. 다만, 외재적 동기요인과 내재적 동기 사이에 제 3의 요인이 존재함을

간과할 수 없다. 즉, 동기요인이 아닌 기타 외부 요인들이 외재적 동기와 내재적 동기의 관계를 매개 또는 조절하여 내재적 동기를 감소시키거나 부정적인 인과관계를 가질 수 있는 가능성 또한 높다고 할 수 있을 것이다.

둘째, 자기결정성 요인인 자율성, 역량성, 관계성이 외재적 보상에 대한 만족도와 내재적 동기 간의 관계에 긍정적인 조절효과를 미치는 것을 확인하였다. 구체적으로 살펴보면, 자율성 혹은 역량성이 높은 구성원은 보수 및 보상에 대한 만족도가 클수록 공공봉사동기가 더욱 강화된다는 것이다. 한편, 자율성이 낮은 구성원은 보수 및 보상에 대한 만족도가 높을수록 공공봉사동기가 오히려 감소되는 것으로 나타났고, 역량성이 낮은 집단에서는 보수 및 보상에 대한 만족도와 공공봉사동기 간의 영향관계에 있어서 역량성의 조절효과가 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 이에 따라 조직은 구성원의 재량권을 제고시킬 수 있도록 직무를 설계하여, 구성원의 업무 자율성을 높여주는 것이 필요하다. 또한, 역량성을 강화할 수 있는 교육훈련의 지속적 제공이 필요하다. 특히, 공직의 특성 중 하나인 순환보직제도 및 직무순환제도를 고려했을 때, 시의적절한 교육훈련은 매우 중요하다고 할 수 있다. 직무순환제도의 경우, 직무의 연속성이 떨어지는 점도 문제점으로 지적되는바, 이를 방지하기 위해 교육훈련 뿐만 아니라 직무순환 및 배치에 있어서도 직무에 필요한 역량의 연속성, 관련성 등을 고려하여 전략적 인적자원관리 관점(SHRM)에서의 직무배치가 필요하다. 전문성 강화를 위한 전문직 경력제도의 적극적 도입과 업무 자율성 제고를 위한 직무설계와 직급 재조정에 정책적 고민이 시급하다고 보여진다. 마지막으로 관계성은 높은 집단, 낮은 집단에서 모두 후생복지에 대한 만족도와 공공봉사동기 간의 정(+)의 영향관계를 관계성이 더욱 강화시키는 것으로 나타났다. 특히, 관계성을 높이 인식하는 집단에서 그 강화의 크기가 큰 것으로 나타났다. 이에, 관계성의 강화를 위해 직무갈등, 대인갈등 등 조직적 차원에서의 갈등 예방 및 치유관리가 필요하다. 갈등관리 전문센터 설립, 팀워크 제고를 위한 다양성 관리 프로그램의 지속적 제공, 건설적, 긍정적 관계성을 회복, 강화할 수 있는 멘토-멘티제도 확산, 개인업무동기 개발을 통한 팀 중심의 조직문화 구축 등이 필요하다. 이는 궁극적으로 공공조직 내 사회자본 확산과 환류의 순기능에 큰 역할을 담당할 것으로 보인다.

셋째, 동기와 조직시민행동 간의 영향관계 역시 통계적으로 유의미한 것으로 확인되었다. 다만, 1단계 분석과 마찬가지로 보수 및 보상 만족도와 내재적 동기인 공공봉사동기의 영향력이 반대로 나타났다. 보수의 만족도가 높을수록 조직시민행동이 감소한다는 것인데, 이는 경제적 교환관계가 사회적 교환관계로 전환되지 않음을 의미한다고 볼 수 있다. 즉, 외재적 동기가 지나치게 강화되면, 외재적 보상과 연계되지 않은 조직시민행동을 취할 유인이 없다는 것으로 이해할 수 있다. 한편, 공공봉사동기가 높을수록 조직시민행동도 높다는 결과를 확인하였고, 그 영향력도 후생복지의 그것보다 월등히 큰 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 공공봉

사동기가 조직시민행동에 긍정적 영향을 미친다는 Kim(2006), 김정인(2014) 등의 연구의 결과와 유사하게 나타났음을 알 수 있다. 정리하면, 조직효과성의 지표로서 조직시민행동은 외재적 동기보다 내재적 동기인 공공봉사동기가 가장 중요한 선행요인임을 알 수 있다. 종합해 보았을 때, 이러한 결과는 금전적인 요인만으로 조직효과성을 제고시키는 데에는 한계가 있다는 유의미한 결과로, 공공봉사동기 관리의 중요성과 필요성을 실증적으로 보여주었다. 특히, 공공봉사동기는 외재적 보상이 없는 상황에서도 역할 내·외 성과, 복잡하고 창의성을 요구하는 업무를 수행하는데 있어서 탁월하다는 선행연구 결과를 살펴보았을 때 그 중요성과 관리의 필요성이 더욱 강조된다(Gagne & Deci, 2005; Perry, Hondeghem, & Wise, 2010; Wright & Grant, 2010). 즉, 조직구성원 자신의 직무가 공공봉사동기를 직접적으로 충족시킨다는 것을 느낄 수 있도록 직무를 설계하는 것이 필요하다. 예컨대, 본인의 업무가 실질적으로 공익을 증진시키는데 이바지한다는 것을 인지할 경우 직무성과가 더욱 제고될 수 있다(Grant et al., 2007). 또한, 공직가치함양에 대한 교육이 현재에는 입직 또는 승진 시에만 이루어지는데, 이를 보완해 공공봉사동기 역시 공무원의 생애주기에 맞게 관리가 필요하다.

넷째, 외재적 보상 만족도, 내재적 동기 모두 삶의 질 제고에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 특히 외재적 동기요인보다 공공봉사동기가 삶의 질에 미치는 영향력이 더 큰 것이 확인되었다. 즉, 내재적, 이타적, 공익중심적 관점에서 업무와 대인관계, 지역사회, 국가를 바라보는 공공조직 구성원은 그 삶이 보다 윤택하고 의미있게 진행되고 있다고 주장할 수 있다. 이러한 결과를 통해 외재적·내재적 동기의 발현은 개인의 삶의 질에 매우 중요한 요소임을 알 수 있다. 삶의 질은 개인적 차원의 변수이나 전이이론에 따라 개인의 전반적인 삶의 질이 직장이나 가정 등 다른 생활 만족과 몰입의 선행요인, 결과요인으로도 작동하므로 그 선행요인을 찾는 것이 중요하다. 이러한 측면에서 본 연구에서 규명한 외재적·내재적 동기의 영향은 큰 의미가 있다고 할 수 있다. 특히, 삶의 질을 측정함에 있어 상대적으로 동기 유형과 같은 개인의 심리적 기제들은 측정도구로서 활용되지 않았다는 점에서 개인의 동기유형과 동기수준이 삶의 질의 새로운 측정변수로서 기능할 수 있다는 점도 본 연구는 시사하고 있다.

마지막으로, 공공봉사동기는 외재적 보상 만족도와 조직시민행동, 삶의 질 간의 영향관계에 있어 유의미한 매개효과를 미치는 것으로 확인되었다. 이는 공공봉사동기 수준의 관리방안과 공공봉사동기를 통해 기대할 수 있는 개인, 조직차원의 효과를 동시에 제시해주는 결과로 이해할 수 있다. 특히, 공공봉사동기가 기존의 수많은 선행연구에서 조직과 국가차원에서 긍정적인 영향을 주는 요인으로 접근되어왔다는 점에서 본 연구가 제시한 외재적 보상에 대한 만족도와 개인차원의 삶의 질 간의 매개변수로서의 공공봉사동기는 새로운 관점으로 조망했다고 볼 수 있다. 이 외에도, 외재적 보상과 개인 차원의 삶의 질, 조직차원의 조직시민행동 간의 관계에 있어 공공봉사동기가 통계적으로 유의미한 매개효과를 가진다는 것은 앞서 제시한

공공봉사동기 관리의 중요성과 필요성을 더욱 지지하는 결과라 할 수 있다.

이상의 결과를 토대로 본 연구는 다음과 같은 이론적·정책적 함의를 가진다. 이론적 함의로서 첫째, 외재적 보상 만족도가 내재적 동기에 영향을 주고 일정 수준으로 전환되는 과정에서 자기결정성 요인의 유의미한 조절효과를 규명함으로써 한국적 맥락에서의 자기결정성이론의 효용성을 실증적으로 검증했다는 것에 학문적·이론적 기여가 있다. 둘째, 공공봉사동기와 자기결정성이론의 큰 틀을 연계하여 통합적으로 분석했다는 점에서 그 이론적 기여가 있다고 하겠다. 기존의 선행연구들은 공공봉사동기를 다룰 때, 맥락 보다 개인의 가치에 초점을 두어 연구하는 경향이 많았고, 상대적으로 동기의 발현에 있어 맥락적 요인들을 중시하는 자기결정성이론을 도외시하였다는 한계가 있었다(Andrews, 2016). 이에 본 연구에서는 공공봉사동기를 자기결정성이론에 적용하여 개인적 차원의 공공봉사동기가 조직적 맥락에서 어떻게 부여되고 발현될 수 있는지를 실증적으로 검증함으로써, 공공봉사동기이론과 자기결정성이론을 연계분석하려는 시도를 하였다.

다음으로 실무적·정책적 함의를 살펴보면 다음과 같다. 공무원 조직에서 동기의 발현이 조직시민행동과 삶의 질에 미치는 영향의 분석을 통해 결론적으로 조직시민행동과 삶의 질을 모두 만족시키기 위해서는 무엇보다 공공봉사동기를 증가시킬 수 있는 정책적 접근의 당위성을 제시하였다. 삶의 질은 외재적 보상 만족도, 공공봉사동기 모두에 의해 제고되지만, 조직시민행동은 공공봉사동기에 의해서만 강화된다는 점에서 다른 어떤 동기보다 공공봉사동기제고를 위한 인사혁신정책의 중요성이 크다는 것을 실증적으로 밝혔다.

특히, 자기결정성이론을 적용해 공공봉사동기를 강화시킬 수 있는 요인으로 자율성, 역량성, 관계성의 중요성을 실증적으로 검증하여, 직무 및 조직관리에 있어 구체적인 접근 방향을 제시했다는 점에서 실무적 함의를 가진다. 여러 선행연구들에서 공공봉사동기의 중요성과 조직효과성에 미치는 긍정적 영향에 대해 실증적으로 검증했음에도 불구하고, 공공봉사동기만으로 인적자원을 실제적으로 관리하는 실무자에게 실질적 함의를 제시하는 데에는 여전히 여러 한계가 존재해 왔다. 이에 본 연구는 무엇(what)이 삶의 질과 조직효과성을 제고하는지 분석했을 뿐 아니라, 어떻게(how) 공공봉사동기를 강화시킬 수 있는지도 함께 다루었다.

상기한 연구의 함의에도 불구하고, 본 연구는 다음과 같은 한계를 가지고 있다. 첫째, 본 연구에 사용된 데이터는 선행변수와 결과변수의 측정이 동일시점에서 자기 보고식 설문 방식으로 이루어졌기 때문에, 동일 방법 편의(Common method bias)의 문제가 발생할 수 있다. 특히, 응답자는 사회적 바람직성(Social desirability)으로부터 자유로울 수 없다는 한계를 가지고 있다. 둘째, Ryan & Deci(2000)의 자기결정성이론 연구에서 연속선상에 제시된 동기 수준을 모두 고려하지 못하고, 외재적 동기와 내재적 동기 두 차원에서만 연구를 진행하였다는 한계를 지니고 있다. 따라서 후속연구에서는 무동기 차원을 비롯한 기타 내용들도 분석 대상에 포

함하여, 동기의 유형과 전환과정에 대한 좀 더 정교한 분석이 필요하다고 보인다. 셋째, 본 연구에서 활용한 데이터 샘플의 크기는 비교적 큰 편이다. 대표성을 어느 정도 확보한 연구결과라고 볼 수 있지만, 개인의 심리적 측면을 다루는 연구의 성격을 고려하여, 연구방법을 다각화할 필요가 있다. 이에 후속연구에서는 초점집단면접(Focus Group Interview: FGI)과 빅데이터 분석 등을 병행하여 더 풍부한 해석을 도출해 볼 수 있을 것이다. 또한 FGI뿐만 아니라, 실질적으로 개인이 자율성, 역량성, 관계성을 경험하여 동기가 내재화 되었을 때, 조직시민행동을 비롯한 직무만족, 조직몰입 등 조직효과성을 증가시키는지에 대해 실험적으로 연구한다면, 좀 더 유의미한 결론 도출과 실효성 있는 함의를 제시할 수 있을 것으로 기대한다.

참고 문헌

강대식·이재훈·전인·오선희. (2016). 사회적기업 종업원의 직무동기가 조직 유효성에 미치는 영향-민주적 의사결정의 조절효과. 「인적자원관리연구」. 23-3. 99-122.

강소랑·문상호. (2010). 중, 고령자의 직무 특성이 삶의 질에 미치는 영향: 고령화연구패널 (KLoSA) 분석을 중심으로. 「사회보장연구」. 26-3. 225-255.

고명철·최상옥. (2012). 삶의 질(QoL) 연구의 행정학적 함의와 제언. 「한국행정학보」. 6-4. 103-126

고명철. (2013). 공공서비스 만족도, 정부성과, 그리고 삶의 질 간 영향관계 분석; 상향확산식 접근을 토대로. 「한국행정학보」. 47-2. 1-30.

고수일·한주희. (2005). 직무동기의 다차원적 구조. 「경영학연구」. 34-5. 1339-1363.

고수일·한주희. (2009). 조직몰입과 직무동기의 다차원 관계. 「산업경제연구」. 22-3. 1017-1038.

권경득·임정빈·김덕준. (2011). 북한이탈주민의 '삶의 질'이 지역정착에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구. 「한국지방자치학회보」. 23-4. 207-230.

권용수. (2004a). 선택적 복지제도가 공무원의 조직행태에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국행정학보」. 38-5. 1-20.

권용수. (2004b). 여성공무원의 삶의 질 증진을 위한 복지정책에 관한 연구. 「한국인사행정학회보」. 3-1. 23-43.

권용훈·신동연. (2016). 육군 간부들의 직무동기에 관한 연구: 내재적 동기, 외재적 동기, 공직봉사동기를 중심으로. 「국방정책연구」. 113. 149-183.

김남현·박봉규·송경수. (1999). 조직구성원의 조직시민행동과 개인특성, 직무특성 및 태도간의 관계에 관한 연구. 「조직과 인사관리연구」. 23. 51-88.

김미숙·조경호. (2000). 공무원의 삶의 질에 영향을 주는 요인 연구. 「보건사회논집」. 20-2. 86-122.

김민영·민경률·박성민. (2015). 한국 NGO 의 조직문화의 유형과 개인-조직 적합성, 조직 효과성 간의 구조적 관계 연구. 「한국인사행정학회보」. 14-2. 21-51.

김봉환·조남신. (2015). 조직공정성 인식이 조직시민행동과 경영혁신 수용에 미치는 영향. 「조직과 인사관리연구」. 39. 99-132.

김서용·조성수·박병주. (2010). 공직동기 (PSM) 의 선행요인: 사회화 요인의 비교분석. 「한국행정학보」. 44-1. 147-177

김선아·박성민. (2014). 시민의 삶의 질 선행 요인 규명에 관한 연구. 「한국행정연구」. 23-4. 173-210.

김선희·심동철·박현희. (2017). 섬김의 리더십, 집합적 공공봉사동기, 윤리적 풍토가 집합적 조직시민행동에 미치는 영향. 「한국행정학보」. 51-3. 63-91.

김연희. (2016). 전략적 인적자원관리가 조직시민행동에 미치는 영향. 「한국조직학회보」, 13-1, 1-32.

김영곤. (2017). 지역 소방조직 내 세대 간 갈등 유발요인 분석: 제도, 업무 인식 및 직무동기 요인을 중심으로. 「지방행정연구」. 31-2. 263-297.

김영곤·이근혁·강제상. (2016). 소방공무원의 직무동기가 조직시민행동에 미치는 영향: 직무관여의 매개효과 검증. 「한국인사행정학회보」. 15-1. 153-177.

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

김중석·안국찬. (2016). 공무원연금, 봉급 및 공공봉사동기가 직무만족에 미치는 영향-전주지역 소방공무원을 중심으로. 「한국자치행정학보」. 30-2. 279-299.

김태룡·오승석·주기남·안희정. (2000). 삶의 질에 대한 만족도 수준과 결정요인에 관한 연구. 「한국지방자치학회보」. 12-2. 135-155.

김해룡·김정자. (2013). Big5 성격이 조직시민행동에 미치는 영향. 「대한경영학회지」. 26-6. 1449-1474.

김형성·황성원. (2011). 중앙부처 특채자들의 직무만족과 공정성 인식이 조직시민행동에 미치는 영향. 「한국행정논집」. 23-3. 877-906.

김호균·김정인. (2013). 미국 NPO 조직에서의 조직공정성, 조직몰입, 조직시민행동간 관계고찰; 교차수준 분석 (cross-level study) 을 중심으로. 「한국행정학보」, 47-2, 161-187.

김화연·박성민. (2017). 조직 내· 외부적 갈등요인이 삶의 질 및 조직시민행동에 미치는 영향력 연구. 「한국조직학회보」. 14-1. 27-65.

노종호. (2016). 공무원의 성과급과 공공봉사동기가 직무성과에 미치는 영향분석. 「한국인사행정학회보」. 15-2. 93-123.

류종용·이창원. (2016). 우리나라 공무원의 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 공공봉사동기가 하급 공무원의 조직시민행동에 미치는 영향. 「정책분석평가학회보」, 26, 137-161.

류은영·류병곤·류은숙. (2017). 한국· 중국 공기업의 신뢰가 조직효과성에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과. 「한국인사행정학회보」, 16-3, 115-148.

문형구·김경석. (2006). 조직시민행동(OCB) 연구에 대한 비판적 고찰. 「경영학연구」. 35-2. 609-643.

박노윤·설현도. (2011). 직무환경의 호의성이 정서적 몰입에 미치는 영향-종업원-조직 간 사회적 교환관계의 매개효과를 중심으로. 「기업경영연구 (구 동림경영연구)」. 38. 161-185.

박성민·김선아. (2015). 『조직과 인간관계』. 서울: 박영사.

박순애. (2006). 공무원의 직무동기와 조직행태. 「한국행정연구」. 15-1. 203-236

박순애·이혜연. (2017). 공공봉사동기와 성과중심 보상제도에 대한 인식이 성과에 미치는 영향. 「한국조

직학회보」. 14-2. 97-128.
박주원·조윤직. (2016). 공공봉사동기가 조직구성원의 태도와 성과에 미치는 영향: 자기결정성 요인들의 조절효과를 중심으로.「정부학연구」. 22-2. 195-233.
박신국·류은영·류병곤. (2016). 병원조직의 중간관리자 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향.「한국조직학회보」. 13-2. 39-61.
박철민·김대원. (2004). 공정성과 조직시민행동의 행정 서비스 질에 대한 영향 분석.「한국행정학보」. 38-1. 115-136.
박통희·김민강. (2008). 공무원의 신분불안과 조직시민행동 – 조직신뢰의 매개효과.「한국정책학회보」. 17-4. 275-310.
박현옥·이한나. (2006). 삶의 질 향상을 위한 일상생활환경의 만족도에 관한 연구.「한국생활과학회지」. 15-1. 83-93.
배귀희. (2007). 조지공정성과 조직시민행동에 관한 연구 –조직신뢰와 조직몰입의 매개변수를 중심으로.「한국행정논집」. 19-3. 473-500
변필성. (2005). Quality of Life (QOL).「국토」. 52-52.
서영석. (2010). 상담심리 연구에서 매개효과와 조절효과 검증.「한국심리학회지: 상담 및 심리치료」, 22(4), 1147-1168.
오화선·박성민. (2014). 공직봉사동기가 직무만족에 미치는 영향력 분석: 개인-조직 적합성 및 개인-직무 적합성의 매개효과를 중심으로.「현대사회와 행정」. 24-2. 51-82.
원구환. (2008). 행정의 책임성 확보와 청지기이론의 적용가능성.「한국공공관리학보」. 22-4. 507-529.
유민봉·박성민. (2014).『한국인사행정론』. 서울: 박영사..
윤대혁·정순태. (2006). 변혁적 리더십이 조직시민행동과 조직구성원의 혁신적 행동에 미치는 영향에 관한 연구.「인적자원관리연구」. 13-3. 139-169.
윤창영. (2001). 기혼 직장 여성의 주관적 삶의 질에 대한 연구: 직장-가정 갈등모형과 영역 별 삶의 질모형의 통합. 성균관대학교 박사학위 논문.
윤희철·정봉현. (2014). 인구감소시대의 특징을 반영한 도시의 삶의 질 지표 연구.「한국지역개발학회지」. 26-4. 35-57.
이미라. (2011). 자활사업 참여자의 사회적 자본이 삶의 질에 미치는 영향에 관한 연구-직무만족의 매개효과를 중심으로.「사회복지연구」. 42-4. 413-443.
이근주. (2008). 정부 조직의 공공성: 공사 조직의 비교와 공조직 연구의 함의. 한국행정학회 동계학술발표논문집. pp. 1-8.
이사빈·이수영. (2014). 공직봉사동기와 보수만족도가 경찰 직무만족도에 미치는 영향: 경찰조직 내 사회적 지지의 조절효과를 중심으로.「한국인사행정학회보」. 13-3. 23-55
이영균·김동규. (2007). 지역주민의 삶의 질에 관한 연구.「한국정책과학학회보」. 11-4. 223-250.
이종수. (2006).『정부혁신과 인사행정』. 다산출판사.
이중길·조윤직. (2016). 소방조직 내 조직시민행동의 결정요인으로서 조직커뮤니케이션의 영향.「한국행정학보」, 50-4, 243-272.

이지은·이재완. (2015). 미국 연방공무원들의 직무동기가 태도에 미치는 영향 연구. 「지방정부연구」. 18: 503-532.

이태종·박철민·송건섭. (2000). 지역주민의 '삶의 질' 분석·평가: 경주시민을 대상으로. 「한국지방자치학회보」. 12-4. 75-92.

이하영. (2017). 인적자원관리가 공무원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국행정학보」. 51-2. 315-347.

이혜윤·이근주. (2013). 공공봉사동기(PSM)와 직무동기요인이 직무만족에 미치는 영향: 공기업과 준정부기관의 종사자들을 중심으로. 한국정책학회 춘계학술발표논문집. 2013(단일호). 881-911.

임희섭. (1996). 삶의 질의 개념적 논의. 「한국행정연구.. 5-1. 5-18

전미선·이종수. (2014). 성과급은 내재적 동기에 어떤 영향을 미치는가?: 동기부여 혹은 동기구축(crowding-out) 효과와 경로 분석. 「한국인사행정학회보.. 13-1. 161-176.

정승환·장형심. (2015). 자기결정성이론의 HRD 적용에 대한 논의. 「HRD 연구.. 17-3. 99-131.

정진철·한주희. (2003). 직무수행노력과 조직몰입에 미치는 직무 동기의 차별적 영향력에 대한 연구: 조직공정성의 조절역할에 대한 검증을 중심으로. 「대한경영학회지.. 38: 1071-1092.

조경호. (2003). 공무원의 삶의 질 요인에 대한 의사결정나무분석. 「한국인사행정학회보., 2-2, 131-144.

조경호·김미숙. (2000). 공무원과 민간기업종사자 간 삶의 질 만족도 비교 연구. 「한국행정학보.. 34-3. 27-45.

조태준. (2009). 조직시민행동과 직무활동 및 직무성 과의 구성개념 타당도와 인과관계에 대한 연구: 서울특별시 본청 공무원을 중심으로. 「한국행정연구」. 18-3. 249-273.

최말옥·문유석. (2011). 부산지역주민의 행복감 영향요인 분석. 「지방정부연구」. 15-1. 277-297.

최무현·조창현. (2013). 공무원의 공공봉사동기와 직무태도에 대한 실증적 연구. 「The Korean Journal of Local Government Studies」. 17-1.

최진욱·노종호. (2017). 인사관련 요인과 직무관련 요인이 공무원의 삶의 질에 미치는 영향에 관한 연구. 「정부학연구」, 23-3, 93-124.

표동섭. (2016). 서비스기업에서의 내재적. 외재적 동기가 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성 그리고 서비스 성과에 미치는 영향. 동명대학교 대학원 박사학위 논문.

허경미·최기문. (2006). 경찰공무원의 삶의 질에 관한 연구. 「한국공안행정학회보」, 24, 11-46.

Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Sage.

Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings.*

Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. Human resource management review, 3-3, 185-201.

Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. California management review, 40-1, 39-58.

Andrews, C. (2016). Integrating public service motivation and self-determination theory: a framework. International Journal of Public Sector Management, 29-3. 238-254.

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. 413-440.

Brewer, G. A., Selden, S. C., Facer, I. I., & Rex, L. (2000). Individual conceptions of public service motivation. Public administration review. 60-3. 254-264.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. Organizational behavior and human decision processes. 67-3. 294-311.

Campbell, A. (1976). Subjective measures of well-being. American psychologist, 31-2, 117.

Campbell, A. (1981). *The sense of well-being in america.* New York: McGraw-Hill.

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.

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). Applied multiple correlation/regression analysis for the behavioral sciences. UK: Taylor & Francis.

Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. Journal of public administration research and theory. 7-4. 499-518.

Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. Administrative Science Quarterly.

Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2012). Intrinsic motivation and employee attitudes: Role of managerial trustworthiness, goal directedness, and extrinsic reward expectancy. Review of Public Personnel Administration. 32-4. 382-406.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. Academy of Management review. 22-1. 20-47.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. Journal of research in personality. 19-2. 109-134.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1992). The initiation and regulation of intrinsically motivated learning and achievement. Achievement and motivation: A social-developmental perspective. 9-36.

Deckop, J. R., & Cirka, C. C. (2000). The risk and reward of a double-edgedsword: Effects of a merit payprogram on intrinsic motivation. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 29-3. 400-418.

Felce, D. & Perry, J. (1995). Quality of Life: its Definition and Measurement, Research in Developmental Disabilities. 16-1. 51-74.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational behavior, 26-4, 331-362.

Georgellis, Y., Iossa, E., & Tabvuma, V. (2011). Crowding out intrinsic motivation in the public

sector. Journal of Public Administration Research and Theory, 21-3. 473-493.

Grant, A. M., Campbell, E. M., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D., & Lee, K. (2007). Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 103-1, 53-67.

Hinton, P. R., Brownlow, C., McMurray, I., Cozens, B., & Explained, S. P. S. S. (2004). Routledge Inc. East Sussex, England.

Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. Journal of public administration research and theory. 10-4. 713-728.

Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. International journal of manpower. 27-8. 722-740.

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. Personnel psychology. 49-1. 1-49.

Leonard, N. H., Beauvais, L. L. & Scholl, R. W. (1999). Work motivation: The incorporation of self-concept-based processes. Human relations. 52-8. 969-998.

Liu, B. C. (1974). Quality of life indicators: A preliminary investigation. Social Indicators Research. 1-2. 187-208.

Lynn Jr, L. E. (2006). *Public management: Old and new.* Routledge.

Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. Academy of management review. 21-4. 986-1010.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.

Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. Research in organizational behavior. 12-1. 43-72.

Paarlberg, L. E., Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). From theory to practice: Strategies for applying public service motivation. Motivation in public management: The call of public service, 268-293.

Pandey, S. K., Wright, B. E., & Moynihan, D. P. (2008). Public service motivation and interpersonal citizenship behavior in public organizations: Testing a preliminary model. International Public Management Journal. 11-1. 89-108.

Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART, 5-22.

Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. Public administration review, 70-5, 681-690.

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. Public administration review, 367-373.

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. Journal of applied Psychology. 94-1. 122.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. Human performance. 10-2. 133-151.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of management. 26-3. 513-563.

Potipiroon, W., & Ford, M. T. (2017). Does Public Service Motivation Always Lead to Organizational Commitment? Examining the Moderating Roles of Intrinsic Motivation and Ethical Leadership. Public Personnel Management, 46-3, 211-238.

Rigby, C. S., Deci, E. L., Patrick, B. C., & Ryan, R. M. (1992). Beyond the intrinsic-extrinsic dichotomy: Self-determination in motivation and learning. Motivation and Emotion. 16-3. 165-185.

Ritz, A., Giauque, D., Varone, F., & Anderfuhren-Biget, S. (2014). From leadership to citizenship behavior in public organizations: When values matter. Review of public personnel administration. 34-2. 128-152.

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

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American psychologist. 55-1. 68.

Staw, B. M. (1997). The escalation of commitment: An update and appraisal. Organizational decision making, 191, 215.

Steijn, B. (2008). Person-environment fit and public service motivation. International public management journal, 11-1, 13-27.

Stazyk, E. C. (2013). Crowding out public service motivation? Comparing theoretical expectations with empirical findings on the influence of performance-related pay. Review of Public Personnel Administration, 33-3. 252-274.

Szalai, A. (1980). The meaning of comparative research on the quality of life. The quality of life. 7-21.

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

Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2009). Pay for performance in the public sector—Benefits and (hidden) costs. Journal of Public Administration Research and Theory. 20-2. 387-412.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as

predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. Journal of management. 17-3. 601-617.

Wright, B. E., & Grant, A. M. (2010). Unanswered questions about public service motivation: Designing research to address key issues of emergence and effects. Public administration review, 70-5, 691-700.

〈논문접수일: 2018.4.09. / 심사개시일: 2018.4.09. / 심사완료일: 2018.5.28.〉

An Empirical Study of Motivation, Organizational Citizenship Behavior, and Quality of Life in the Korean Public Sector: With a Focus on the Self-Determination Theory

Seo, Eun Hye, Lee, Hyo Joo & Park, Sung Min

This study examines how autonomy, competence, and relatedness influence public service motivation, using Self-determination theory. Furthermore, this study demonstrates how extrinsic motivation and intrinsic motivation affect organizational citizenship behavior (OCB) and the quality of life (QOL) of public sector employees in Korea. First, according to the results, satisfaction on pay and welfare, which are one of the representative extrinsic motivations, had statistically significant effects on public service motivation. Second, it was revealed that autonomy, competence, and relatedness moderate between extrinsic motivation and intrinsic motivation. Third, motivation was found to have significant positive effects on OCB and QOL. Based on these results, the study suggests both theoretical and practical implications, emphasizing that an innovative program designed to develop public service motivation needs to be introduced to enhance both the OCB and the QOL in the Korean public sector.

[Key Words: Public Service Motivation(PSM), Extrinsic Motivation, Intrinsic Motivation, Self-Determination Theory, Organizational Citizenship Behavior(OCB), Quality of Life(QOL)]