

# 개인의 조절초점 성향에 따른 공공봉사동기의 영향력 차이\*

오 현 규†

충부대학교 학생성장교양학부

본 연구는 정부 인적자원관리의 혁신에 실질적으로 기여하기 위한 방안 모색의 고민으로부터 시작되었다. 공무원들의 동기 구조를 심층적으로 파악하고 이를 바탕으로 효과적인 동기부여 전략을 구성하는 것이 오늘날 정부의 인적자원을 혁신적으로 관리할 수 있는 중요한 과제가 될 것이다. 따라서 본 연구는 ① 공무원들의 특수한 동기를 이해할 수 있는 개념으로 주목받고 있는 ‘공공봉사동기’와 ② 인간의 다양한 동기이론을 포괄적으로 담아낸 이론으로 평가되고 있는 ‘조절초점이론’에 주목하였다. 공공봉사동기와 조절초점이론의 접목을 시도함으로써, 본 연구는 공무원들의 동기 구조를 폭넓게 이해하고 개인이 동일한 수준의 공공봉사동기를 가졌더라도 개인마다 행동을 이끄는 전략이 다를 수 있다는 점을 밝히고자 하였다. 이를 기반으로 한 실증분석의 결과를 토대로 향후 체계적 동기부여 전략에 관한 정책적 함의들을 제시하였다.

**주요어:** 정부 인적자원관리, 공무원 동기부여, 공공봉사동기, 조절초점이론

\* 이 논문은 오현규의 박사학위논문 일부 내용을 수정·보완한 것임.

† 단독저자 : 오현규, 충부대학교 학생성장교양학부 조교수, 충남 금산군 추부면 대학로 201,

E-mail : hyungyu516@joongbu.ac.kr

■ 최초투고일 : 2021년 9월 1일 ■ 심사마감일 : 2021년 10월 5일 ■ 게재확정일 : 2021년 10월 21일

## 1. 서론

다원주의 사회가 가속화되면서 오늘날의 조직은 개인이 가지고 있는 동기의 다양하고 복합적인 측면에 중점을 두고 있다(양동현, 2008). 정부의 인적자원관리에서도 공무원들의 동기 구조를 심층적으로 이해하고 이에 부합하는 체계적인 동기부여 전략 방안을 모색하는 것이 중요하다. 공무원 동기 부여의 실패는 공무원 개인 차원을 넘어서 사회적·국가적 차원에서도 매우 큰 손실을 가져다준다. 국민을 위해 봉사하고 국가를 운영하는 공무원은 그 자체로도 해당 국가의 수준을 측정하는 하나의 척도로 볼 수 있기 때문이다(이윤경, 2014).

국민 전체를 위한 봉사자 역할과 책임을 공무원들에게 적극적으로 요구하는 시대에 접어들었지만, 정작 한국의 공무원들은 이러한 변화에 부응하기 위한 준비가 여전히 미흡한 것으로 보인다(조세현, 권혁주, 2017).<sup>1)</sup> 공무원들의 친(親)사회적·공동체적 동기를 양적·질적으로 증진시키기에 있어서, 개인이 가지고 있는 동기 성향의 '구조'와 동기 발현의 '과정'을 고려하지 않고 다른 변수와의 인과관계만을 파악하고자 할 경우 기존과 같은 단순 획일화된 인적자원관리 활동만 이끌 수밖에 없으며, 부적절한 인적자원관리 활동을 유도하게 될 우려가 있다. 따라서 본 연구는 체계적 동기부여 전략에 대한 고민과 새로운 접근을 통해 정부 인적자원관리의 혁신에 실질적으로 기여할 수 있는 함의를 제시하고자 하였다.

특히, 한국에서는 공공봉사동기를 너무 포괄적이고 이타적 관점에서만 이해하려는 경향이 있는데, 이와 같은 시각을 더 확장하여 개인의 관심이나 내면적 성향도 함께 고려할 필요가 있다(박순애, 이해연, 2017). 본 연구는 공무원들의 동기구조와 유형을 조금 더 심층적으로 파악하기 위한 실마리로서, ① 공무원들의 특수한 동기를 이해할 수 있는 개념(Perry & Wise, 1990; Rainey & Steinbauer, 1999)으로 주목받고 있는 '공공봉사동기<sup>2)</sup>'와 ② 인간의 다양한 동기이론을 포괄적으로 담아낸 이론(Shah et al., 1998)으로 평가되고 있는 '조절초점이론'에 주목하였다.

공공봉사동기는 공무원들이 어떤 유인(誘引)에 반응하는지를 이해할 수 있는 중요한 개념이다<sup>3)</sup> 하지만 공공봉사동기에 관한 많은 연구는 공익을 위해 봉사하고자 하는 개인의 기본적인 마음가짐이 단순히 '높은지 또는 낮은지'에 대한 정도만을 주목하고 있기에, 개인에게 내재된 '성향'이나 행동적 '전략'을 구체적으로 고려한 연구는 찾아보기 어렵다. 그런 측면에서 볼 때, 조절초점이론은 개인이 갖는 자기조절의 초점 유형에 따라 행동의 전략이 달라진다는 점을 유용하게 설명할 수 있다는 이점이 있다(강혜자, 2009). 공공봉사동기 선행 연구들(Vandenabeele et al., 2014; Bozeman & Su, 2015; Ritz et al., 2016; Christensen et al., 2017)도 다른 이론적 시각(e.g., 자기조절이론)과의 접목을 시도하여 공공봉사동기가 발현되는 원리와 행동전략으로 연결되는 구조를 탐색하고 다

- 1) 조세현, 권혁주(2017)는 오늘날 한국사회는 '민주적 공화주의의 확대'와 '4차 산업혁명 시대의 도래'에 따라 국민들이 정부와 공무원에게 새로운 모습을 기대하고 있지만, 실제적으로는 정부와 공무원들이 국민들의 기대에 부응하지 못하고 있음을 지적하였다.
- 2) 공공봉사동기를 공무원들에게만 나타나는 한정된 동기의 개념으로 볼 수는 없지만, 민간부문에 비해 공공부문에 근무하는 구성원들에게 비교적 높게 나타나는 동기로 이해할 수 있다(박순애, 이해연, 2017).
- 3) 한국 행정학계에서도 공무원들의 공공봉사동기를 높임으로써 그들의 긍정적인 태도와 성과향상을 이끌기 위한 이론적 논의와 정책적 제언들이 수많은 형태로 제시되었다(김상묵, 2013; 김원득, 2014; 박순애, 이해연, 2017; 박정호, 2017; 박주원, 조윤적, 2016; Kim, 2004; Kim, 2006; Kim, 2012).

양한 시도를 통해 정부 인적자원관리 활동에 실제적으로 활용 가능한 방안을 도출해야 함을 지속적으로 강조했다. 따라서 본 연구의 목적은 공공봉사동기와 개인의 조절초점 성향 간 상호작용 효과를 검증함으로써, 공무원들의 동기 구조를 폭넓게 이해하고 공익을 위한 공무원들의 봉사적 동기가 어느 정도인지에 대한 것뿐만 아니라 어떤 행동전략을 보이는지 파악하는 것이다.

본 연구는 ‘공무원들이 가지는 공공봉사동기의 효과는 개인에게 내재된 조절초점 성향에 따라서 어떻게 변화하는가?’에 대한 답을 구하고자 하였다. 이를 위해 공공봉사동기와 주요 직무 태도(i.e., 직무만족, 조직시민행동)와의 인과관계가 개인의 조절초점 성향에 따라 어떻게 변화하는지를 확인하였다. 실증분석 결과를 토대로 본 연구는 향후 체계적 동기부여 전략에 관한 정책적 함의들을 제시하고자 하였다.

## 2. 이론적 논의

### 1) 공공봉사동기

그동안 공공봉사동기는 다양하게 정의되어 왔다. 공공봉사동기의 개념을 구체화하여 최초로 연구를 수행한 Perry & Wise(1990, p. 368)는 공공봉사동기를 “정부 및 공공기관에 주로 또는 독특하게 기반을 둔 동기에 반응하는 개인적 성향”이라고 표현했다. 초기의 개념은 민간부문과는 구별되는 공공부문의 독특한 특징을 설명하기 유용하면서(노종호, 2016; Lee, 2010), 공공조직을 선택하게 되는 동기와 보상 선호에 초점을 둔 개념이었다(Perry & Wise, 1990). Brewer & Selden(1998, p. 417)은 “공공봉사동기를 개인이 의미 있는 공공 서비스를 제공하고자 하는 동기”로 확

장하여 정의하면서, 근무하는 영역과 관계없이 타인을 돕는 동기적·행동적 측면에 초점을 둔 개념으로 바라보았다. Rainey & Steinbauer(1999, p. 23)는 “국민, 국가, 인류의 공익을 위해 봉사하려는 일반적인 이타적 동기”로 공공봉사동기를 정의했다. 그들의 개념은 조금 더 일반적인 개념으로서 공공봉사동기를 정의하였다(Ertas, 2014; Lee, 2010). Vandenaabeele(2007, p. 547)는 “개인과 조직의 이익을 뛰어넘어 더 큰 정치적 실체(political entity)에 관심을 가지고 이에 부합하는 행동으로 이끄는 신념, 가치, 태도”로 정의하였다. 즉, 공공봉사동기에서 자기희생(self-sacrifice)적인 의미를 강조하였다고 볼 수 있다(Lee, 2010).

초기에 나타난 공공봉사동기에 대한 정의는 정부 및 공공기관이라는 특수한 영역과 밀접하거나 관련되는 좁은 의미의 ‘공공봉사’를 가정하였지만, 이후에는 영역과 관계없이 이타적이고 희생적인 개념적 의미로 확장한 ‘공공봉사’에 더 많은 초점을 두었다. 앞서 논의한 대로 시간의 흐름에 따라 또는 학자에 따라 공공봉사동기에 대한 개념 정의는 차이가 있지만, 공공부문의 특수성을 밝히려는 연구들(Bozeman & Bretschneider, 1994; Bozeman, 1987; Buelens & Van den Broeck, 2007; Perry & Porter, 1982; Perry & Rainey, 1988; Rainey & Bozeman, 2000; Rainey, 1983)을 토대로 공공봉사동기는 중요한 개념으로 발전하였다. 이러한 논의들을 종합하면, 공공봉사동기는 좁게는 주변의 이웃을 위해 봉사하고자 하는 의지를 의미하고, 넓게는 공동체와 사회 전반의 복지에 기여하고자 하는 열망을 포함한 ‘타인 지향적인(other oriented)’ 개념으로 볼 수 있다(Brewer et al., 2012).<sup>4)</sup>

공공봉사동기가 행정관리 분야에서 많은 관심과 큰 반향을 불러온 이유는 개인의 사적 이익이나 쾌락이 아닌 사회 공동체적 공익에 대한 관심

으로부터 시작하여 공공가치 실현에 이바지하려는 근무 동기를 밝혀냈다는 의의가 있기 때문이다(박정호, 2017; Davis, 2010). 김서용(2009)은 행정학계가 공공봉사동기에 대해 높은 관심을 보이는 이유에 대해서 이론적 차원과 관리적 차원에서 설명하였다. 먼저, 이론적 차원에서는 공공봉사동기가 행정학의 학문적 독자성을 높여준다는 점이다. 다른 학문 분야와 차별화된 이론적 개념을 가질 수 있기 때문이다. 관리적 차원에서는 공공봉사동기가 공공조직에 유효한 관리전략을 이끌어주는 수단이 된다는 점이다. 공공조직과 민간조직 간 구성원 동기구조의 차이가 처방의 차이로 연결되기 때문이다.

## 2) 최근 공공봉사동기 연구의 비판과 제언

공공봉사동기에 관한 연구들이 그동안 여러 가지 방법으로 이루어졌음에도 불구하고, 여전히 풀어야 할 숙제가 다양하게 존재한다. 최근에 진행된 몇몇 연구들(i.e., Bozeman & Su, 2015; Christensen et al., 2017; Ritz et al., 2016; Vandenabeele et al., 2014)은 지금까지 진행되어 온 공공봉사동기에 관한 연구들을 종합하여 체계적으로 분석하였고, 이를 토대로 향후 공공봉사동기 연구가 발전적으로 이루어질 수 있는 이론적·실무적 방향들을 제시하였다. 이 연구들이 진행된 순차적 흐름을 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

먼저 Vandenabeele et al.(2014)의 연구는 미

래 공공봉사동기 연구의 발전을 위해, 다음과 같은 문제점들을 지적하였다. 첫째, 공공봉사동기 연구에서 제시되고 있는 변수들 간의 인과 구조에서 내생성(endogeneity)의 문제와 동일방법편의(common method bias)의 문제가 그동안 충분히 다루어지지 않았다는 점이다. 둘째, 공공봉사동기에 대한 측정방식이 대부분의 연구에 통용이 가능하도록 통일되지 않았다는 점이다. 마지막으로, 공공봉사동기 연구가 다른 학문적 분야와 철저히 분리되어 행정학계에서만 주로 분절적으로 이루어지고 있다는 점을 지적하였다. 이러한 문제들을 해결하기 위해 그들의 연구는 ‘타 이론과의 통합’을 강조하기도 하였는데, 이와 같은 논의는 사실 그 전부터 꾸준히 제기되어 온 주장이다. 특히, 공공봉사동기의 사회화 및 발현과정 또는 다른 변수들과의 인과구조 설명 등에서 대표적으로 사회인지이론, 자기결정성이론, 목표설정이론, 개인-환경 적합성 이론 등이 함께 다루어져 왔다(Coursey et al., 2012; Pedersen, 2015; Perry & Vandenabeele, 2008; Steijn, 2008; Vandenabeele, 2007; Wright & Pandey, 2008; Wright, 2007). 이후 Andrews(2016)는 공공봉사동기와 자기결정성 이론의 상호 보완적인 접근을 기반으로 하여 새로운 통합적 시각을 제시하기도 하였다. 국내에서는 박주원, 조운직(2016)의 연구가 자기결정성이론의 시각을 공공봉사동기의 영향력에 관한 논의에 실증적으로 담아냄으로써 이론적 정교화에 기여하였다.

- 4) 비교적 최근에는 Vandenabeele et al.(2018)이 공공봉사동기의 모호한 개념적 경계를 지적하면서, 이타주의와 친사회적 행동은 공공봉사동기와 다르게 ‘행동(결과)적 측면’이 크게 강조되고 있음을 설명하였다. 특히, 그들의 연구는 공공봉사동기와 가장 유사한 의미를 가지고 있는 내재적 동기 및 친사회적 동기를 공공봉사동기와 구분하였다. 두 동기 개념은 동기의 대상이 직접적으로 상호작용할 수 있는 수혜자가 분명하게 존재할 수도 있고 그렇지 않을 수도 있다는 점에서 유사성을 갖는다. 내재적 동기는 ‘자기 지향적’인 개념이므로 공공봉사와 관련된 것으로 볼 수 없지만, 친사회적 동기는 ‘타인 지향적’인 개념이라는 점에서 공공봉사동기와 유사한 점을 발견할 수 있다. 그러나 무엇보다도, 공공봉사동기는 동기의 대상이 직접적으로 상호작용할 수 있는 수혜자가 분명하게 존재하지 않다는 점에서 두 동기의 개념과 크게 구분된다.

Bozeman & Su(2015)의 연구는 그동안 폭발적으로 증가하게 된 공공봉사동기에 대한 인기가 공공봉사동기의 개념을 오히려 혼란스럽게 만들었다고 주장하였다. 그들은 이러한 문제의식을 바탕으로 Gerring(1999)이 제시한 개념 평가의 틀을 적용하여 공공봉사동기의 개념을 다시 정교하게 분석하였다. 특히, Bozeman & Su(2015)는 그동안 공공봉사동기에 관한 연구들이 공공봉사동기를 주로 독립변수로 활용하였고, 무엇이 공공봉사동기를 증진시키는지에 관한 연구가 비교적 부족했다는 점을 지적하면서 공공봉사동기를 필연적으로 이끌어내는 인과적 원리에 더 많은 관심이 필요하다고 하였다.<sup>5)</sup> 이처럼 공공부문에서 제대로 작동하지 않을 가능성이 높은 외재적 보상에 대한 보완 또는 대체할 수 있는 수단의 탐색으로서 공공봉사동기 연구가 매우 높은 가치를 지녔음에도 불구하고, 공공봉사동기가 유발되는 원리와 구조를 탐색하려는 노력은 여전히 부족한 실정이다(최낙범, 이수영, 2016). 이와 관련하여 Bozeman & Su(2015)는 공공봉사동기의 ‘기질적 측면’과 ‘환경적 측면’에 대한 탐구가 지속적으로 이루어져야 한다고 제안하였다. 그동안 공공봉사동기의 실재(實在)와 영향력에 대해서 다양한 경험적 검증이 존재해왔지만(Bellé, 2013; Crewson, 1997; Houston, 2000; Houston, 2005; Pandey & Stazyk, 2008; Perry & Hondeghem, 2008), 공공봉사동기의 사회화 및 발현과정에 대한 해답은 여전히 얻을 수 없었기 때문이다.

Ritz et al.(2016)은 지난 시간 동안 공공봉사동기에 관한 연구가 수없이 많이 이루어졌고 다양한 함의들을 제시해 왔음에도 불구하고, 이러한

것들이 공공조직의 인적자원관리 활동에 실무적으로 전혀 활용되고 있지 않음을 지적하였다. 즉, 많은 연구가 공공조직의 관리적 차원에서 다양한 실무적·정책적 함의들을 제시하였지만, 공공봉사동기의 이론적 논의들이 실제적 측면에서 효과적으로 반영될 수 있는 여지가 많이 부족했던 것이다. 아울러, Ritz et al.(2016)의 연구는 오늘날 공공봉사동기가 처한 다양한 어려움을 극복하기 위한 제안도 함께 덧붙였다. 먼저, 그동안 공공봉사동기를 다룬 대부분의 연구가 긍정적 속성에만 주로 초점을 두었다는 점을 지적하면서, 역효과를 갖는(counterproductive) 결과와의 관계에 대해서도 다루어져야 한다고 주장하였다. 아울러, 향후 연구들이 방법론적 정교성과 체계성이 향상되어야 한다고 강조하였고, 측정의 다양성을 확장하고 새로운 측정기법을 도입함으로써 공공봉사동기의 개념적 경계를 분명히 하고 동기의 복합적 요소들이 함께 고려될 수 있도록 해야 한다고 주장하였다.

반면, Christensen et al.(2017)의 연구는 2008년 이후에 진행되어 온 공공봉사동기 관련 연구들을 검토함으로써, 공공봉사동기 연구로부터 도출된 실무적 함의들을 종합하였다. 특히, 이들의 연구는 인사 및 조직관리 차원에서 채용, 근무환경, 공공 서비스 대상자, 공공가치의 학습, 리더의 역할을 강조하면서 주요 실무적 함의를 5가지로 요약하여 정리하였다. 또한, 이러한 종합적 결과들을 통해, 향후 공공봉사동기의 이론적 논의들이 좀 더 실무적 함의 도출로 연결되도록 노력해야 한다는 점을 강조하였다. Christensen et al.(2017)의 연구는 그동안 지속적으로 급증해 온 공공봉사동

5) 물론, 어떤 사람들에게 공공봉사동기가 더 높게 나타나는지 확인하려는 시도들이 이전에도 다양하게 존재해왔지만(e.g., Moynihan & Pandey, 2007; Perry et al., 2008; Perry, 1997; Vandenberghe, 2011), 공공봉사동기를 형성하는 요인들에 대해서 주어진 상황에 따른 맥락과 함께 구체적으로 접근해야 할 필요성이 지속적으로 제기되고 있다(김상묵, 2016).

기 관련 연구들이 분명 공공부문 구성원들의 동기부여 방안을 구체적으로 마련하기 위한 탄탄한 기반이 되어주었음을 강조하였다. 하지만, 그들의 연구는 Ritz et al.(2016)의 연구와 마찬가지로, 그동안의 많은 연구가 공공봉사동기가 가진 긍정적 결과의 측면에 너무 많은 초점을 두었다는 점을 지적하면서, 향후 실무적 차원에서 활용될 수 있는 정교한 논의가 필요하다고 강조하였다.

앞서 다룬 다양한 비판과 제언을 고려하여, 본 연구는 개인 성향의 차이를 확인할 수 있는 조절초점 이론의 시각을 접목함으로써 공공봉사동기의 발현 과정에 대한 이해를 높이고자 하였다. 또한, 공공봉사동기와 조절초점이론 간의 상호 보완적인 접근을 통해 공무원들의 동기를 다각도로 이해함으로써 공공봉사동기의 이론화에 기여하고, 정부 인적자원관리의 혁신에 실질적으로 기여가 가능한 실무적·정책적 함의를 도출하고자 하였다.

### 3) 조절초점이론의 유용성

앞서 살펴본 공공봉사동기 연구에 관한 주요 제언들은 ① 다른 이론적 시각과의 접목을 시도하여(Vandenabeele et al., 2014), ② 공공봉사동기가 발현되는 원리와 행동전략으로 연결되는 구조를 탐색하고(Bozeman & Su, 2015), ③ 다양한 시도를 통해 정부 인적자원관리 활동에 실제적으로 활용 가능한 방안을 도출하는 것(Ritz et al., 2016; Christensen et al., 2017)으로 요약된다. 특히, Perry & Vandenabeele(2008)가 공공봉사동기를 심층적으로 이해하기 위한 이론으로서 자기조절이론들을 강조하였듯이, 본 연구에서도 개

인이 갖는 자기조절의 초점 유형에 따라 행동의 전략이 달라진다는 점을 유용하게 설명(강혜자, 2009)하는 조절초점이론에 주목하였다.

조절초점이론은 개인이 갖는 특정한 심리적 욕구인 자기조절의 초점 유형에 따라 행동의 동기과 전략이 달라진다는 점을 설명한다(강혜자, 2009). 조절초점이론에 의하면 인간은 목표를 추구함에 있어서 ‘향상초점(promotion focus)’ 또는 ‘예방초점(prevention focus)’이라는 서로 다른 동기체계를 지니고 있다고 본다(Higgins, 1997).<sup>6)</sup> 따라서 인간은 목표달성을 위해서 자신의 행동을 특정한 동기체계에 초점을 맞추는 경향을 보인다는 것이다(지준형, 2011). 향상초점은 ‘쾌락’을 추구하려는 자기조절 유형으로서 희망, 발전 등에 민감하게 반응하기 때문에 긍정적인 결과의 접근에 초점을 두고 있는 반면에, 예방초점은 ‘고통’을 회피하려는 자기조절 유형으로서 의무, 규범 등에 민감하게 반응하기 때문에 부정적인 결과의 경계에 초점을 두고 있다(Crowe & Higgins, 1997; Förster et al., 1998; Higgins, 1997; Higgins, 1998).

특히, 본 연구에 있어서 조절초점이론이 갖는 유용성에 대해서 살펴보면 다음과 같이 설명할 수 있겠다. 첫째, 공공봉사동기가 행정학계에서만 주로 분절적으로 다루어져왔던 한계를 극복하고, 공무원들의 공공봉사동기를 이해하고 분석함에 있어서 타학문의 영역(e.g., 심리학, 경영학)과 함께 간(間)학문적으로 접근하게 해준다. 둘째, 공공봉사동기의 영향력을 고려함에 있어서 단순히 개인과 조직의 적합성 수준에서만 다루었던 논의에서 벗어나, 공공봉사동기의 개인 기질적 측면과 조직

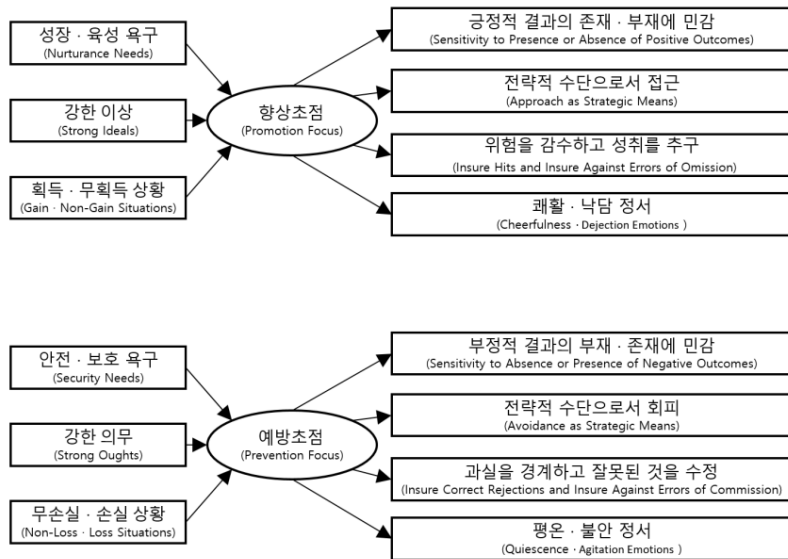
6) 이러한 동기체계는 개인의 사회화 과정(e.g., 성장, 교육, 환경 등)을 통하여 하나의 조절초점 성향이상대적으로 강하게 나타나기도 하고, 개인에게 주어진 상황에 따라서 일시적으로 변할 수도 있다(Higgins, 1997, 1998). 또한, 두 조절초점 성향 가운데 하나가 상대적으로 두드러지게 나타나기도 하지만, 두 가지의 성향이 동시에 높거나 낮게 나타날 수도 있다(고성현, 2010).

환경적 측면을 다양한 범주에서 고려할 수 있게 해준다. 셋째, 공공봉사동기에 관한 그동안의 연구가 긍정적·성취적 측면에 주로 초점을 두어 공공 부문 구성원들의 진취적인 행동 유도를 위한 실무적 함의에만 머물렀다면, 부정적·방어적 측면에 대한 접근을 보완함으로써 구성원들의 동기와 행태를 보다 더 정교하게 파악하고 체계적인 실무적 함의를 이끌도록 해준다.

#### 4) 향상초점, 예방초점, 조절 적합성

향상초점과 예방초점은 개인이 바라는 바람직한 상태(desired end states)에 관한 전략에 있어서 아주 큰 차이를 나타낸다.<sup>7)</sup> 향상초점은 발전, 성장, 성취 등과 관련이 깊고 목표 추구는 열망이나 희망으로 작용하기 때문에 개인이 바라는 바람직한

상태에 일치하려는 ‘접근 또는 도전’의 전략을 보이지만, 예방초점은 보안, 안전, 책임 등과 관련이 깊고 목표 추구는 의무나 책무로 작용하기 때문에 개인이 바라는 바람직한 상태와 불일치되는 것으로부터 ‘경계 또는 회피’의 전략을 보인다(Crowe & Higgins, 1997). 결국 인간은 두 가지의 조절초점 유형(i.e., 향상초점, 예방초점)에 따라 ‘개인이 바라는 바람직한 상태’에 도달하기 위한 행동이 서로 다르게 나타나며, 이는 개인들에게 전혀 다른 심리적 기제가 작용한 결과이다. 이와 같은 심리적 기제를 그림으로 요약 및 정리하면 <그림 1>과 같다. 이처럼 조절초점이론은 개인이 쾌락을 추구하고 고통을 피하려 한다는 쾌락주의 원리에 기저를 두고 있지만, 결과적으로 행동의 동기와 전략을 나타냄에 있어서는 분명한 차이가 있음을 제시한다(Higgins, 1997).



<그림 1> 조절초점의 심리 기제(Higgins, 1997, p. 1283)

7) Higgins & Tykocinski(1992)의 연구와 Higgins et al.(1994)의 연구는 ① 이상적인 희망이나 소망의 속성을 가지며 긍정적인 결과의 존재에 민감하게 반응하는 사람들과 ② 규범적인 책임이나 의무의 속성을 가지며 부정적인 결과의 존재에 민감하게 반응하는 사람들 간의 유의미한 차이를 지지하는 결과를 보여주었다.

Förster et al.(1998)의 연구는 항상초점의 참가자들이 전략적으로 ‘접근’ 행위를 취하게 될 때 예방초점의 참가자들보다 긍정적인 결과를 보였고, 반대로 예방초점의 참가자들이 전략적으로 ‘회피’ 행위를 취하게 될 때 항상초점의 참가자들보다 긍정적인 결과를 보이는 것을 발견하였다. 즉, 개인이 갖는 ‘조절초점’과 목표 추구를 위한 ‘전략적 상황’ 간의 일치성이 강한 동기를 유발시킨다는 점을 시사한다. 이는 조절 적합성(regulatory fit)에 대한 논의로 발전하게 되는데, 개인이 갖는 조절초점의 성향에 따라 행동의 동기와 전략이 달라지는 차원을 넘어서서, 목표를 추구할 때 취하게 되는 전략적 상황이 개인의 조절초점 성향과 일치하는 정도에 따라 결과가 달라질 수 있다는 차원까지 논의가 확장된 것이다.

Freitas & Higgins(2002)는 세 차례에 걸쳐 수행한 연구를 종합하여 다음과 같은 결과를 제시하였다. 성취 지향적인 사람들이 열망과 관련된 행동을 더 즐겁다고 평가했는데, 책임 지향적인 사람들은 경계와 관련된 행동을 더 즐겁다고 평가하였다. 이처럼 조절 적합성이 높은 경우에는 성과에 대해서도 더 긍정적으로 인지하는 것으로 나타났으며 본인의 행동을 지속하려는 의지도 더 높은 것으로 나타났다. Plessner et al.(2009)의 연구는 스포츠의 영역에서도 선수들의 조절 적합성이 유의미하게 효과를 보이고 있음을 검증함으로써 선수의 선발, 전술 및 전략의 적용, 감독의 지시 등에서 중요하게 활용될 수 있음을 시사했다. Higgins et al.(2010)도 개인의 조절 적합성 수준이 높을 때 본인의 활동에 더욱 흥미를 느끼고 이를 지속한다는 점을 제시하였는데, 실증분석을 통해서 이러한 효과가 단순히 특정 활동의 흥미를 유발하는 요소에 의한 것이 아니라 조절 적합성의 영향에 의한 것이라는 종합적인 함의를 제시하였다.

## 5) 상호작용의 결과: 직무만족과 조직시민 행동

본 연구는 앞서 다룬 주요 개념(변수)들의 상호작용 결과로 ‘직무만족’과 ‘조직시민 행동’을 고려하였다. 그동안 인사 및 조직관리 분야에서 많은 관심을 받아온 조직 구성원의 대표적인 직무 태도 변수들이다. 특히, 직무만족은 공공봉사동기가 부여됨에 따라 공무원 개인이 공직에서 심리적으로 얻게 되는 긍정적 감정과 태도를 이해할 수 있는 중요한 변수이고(박주원, 조윤직, 2016), 조직시민행동은 공공봉사동기로 인해 공무원 개인이 친사회적 가치를 적극 실현하려는 의지와 행동을 파악할 수 있는 핵심 변수이다(김선희 외, 2017). 이와 같이 두 가지의 직무 태도 변수(i.e., 직무만족, 조직시민행동)가 본 연구에서 갖는 의의와 중요성은 다음과 같이 설명할 수 있겠다.

먼저 직무만족은 공공봉사동기의 결과변수로 가장 많이 사용된 변수인데(Ritz et al., 2016), 그만큼 두 변수 간의 긍정적 관계는 많은 타당성을 얻고 있다(e.g., 박주원, 조윤직, 2016; 손명구, 2006; 최낙범, 전대성, 2016; Kim, 2012; Liu & Tang, 2011; Naff & Crum, 1999; Taylor, 2008). 이는 조절초점이론의 실제적이고 유의미한 상호작용 효과를 확인함에 있어서, 비교적 설득력이 높은 두 변수(i.e., 공공봉사동기, 직무만족) 간의 관계가 적절하다고 판단하였기 때문이다.

다음으로 조직시민행동은 조직 구성원이 가진 직무범위를 벗어나 직접적인 보상과 관계없이 조직에 유익을 위한 규범적 역할수행이라는 점에서 볼 때(배귀희, 2007), 공공봉사동기와 상당히 공통적인 특성을 지니고 있다. 공무원의 자기희생을 기반으로 하는 공공봉사동기가 공직생활에서 이타적으로 봉사하려는 행동으로 나타나는 기본적인 인과 구조를 가장 두드러지게 검토할 수 있는



결과변수인 셈이다. 하지만, 이들 간의 관계를 살펴본 연구는 비교적 최근에 들어서 나타나는 추세이다(e.g., Campbell & Im, 2016; Cun, 2012; Kim, 2006; Pandey et al., 2008). 뿐만 아니라, 조직 내 구성원들과 조직 전체에 유의미한 영향을 미침으로써 장기적으로 조직 전체의 성과 및 생산성 향상에 실질적으로 기여한다는 점(Podsakoff & MacKenzie, 1997; Podsakoff et al., 1997)에서 조직시민행동은 정부의 인적자원관리 차원에서 반드시 고려되어야 하는 중요한 변수로 볼 수 있다.

## 6) 가설설정

### (1) 공공봉사동기와 직무 태도 간의 관계

공공봉사동기가 직무만족(e.g., 손명구, 2006; 이혜윤, 2017; 최무현, 조창현, 2013; Liu et al., 2008; Taylor, 2008)과 조직시민행동(e.g., 김정인, 2014; Campbell & Im, 2016; Cun, 2012; Kim, 2006; Pandey et al., 2008)에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과는 다수 존재한다. 특히, 공무원만을 대상으로 한 최근의 국내 연구들(김선희 외, 2017; 김중석, 안국찬, 2016; 류종용, 이창원, 2016; 박주원, 조운직, 2016; 이지혜, 2017; 최낙범, 전대성, 2016)은 공통적으로 한국적 맥락에서도 공무원들의 공공봉사동기가 개인의 심리적 태도와 자발적 행동에 중요한 원인으로 작용하고 있음을 보여주고 있다. 공공봉사동기가 높은 공무원들에게 있어서 공동체와 시민들을 위해서 공공 서비스를 제공하는 일은 더 많은 보람과 가치를 느끼고 적극적으로 나설 수 있는 의지가 강하게 작용할 수 있기 때문이다.

한국의 공식사회에서 높은 수준의 공공봉사동기를 가진 공무원들이 실제 공익가치를 실현할 수 있는 직무수행의 과정과 환경을 통해서 심리적으로

만족을 얻고 자발적이고 헌신적인 행동을 적극 실현할 것이라는 추론이 가능하다. 개인-환경 적합성 이론의 관점에서도 강조되듯이, 공동체와 시민들을 위해 봉사할 수 있는 공직생활은 공공봉사동기가 높은 공무원들에게 개인 동기와 환경 간의 부합성을 높여주고 이것이 긍정적 태도 및 행동으로 연결될 수 있기 때문이다. 따라서 공무원 개인이 공직생활에서 수행하는 직무의 대부분은 사회와 공동체에 기여할 수 있는 일들과 직·간접적으로 연결되므로, 공무원들이 갖는 높은 수준의 공공봉사동기는 그들로 하여금 강한 만족감 또는 이타적 행동을 이끌 수 있다. 이와 같은 논의를 토대로 본 연구의 연구가설을 설정하면 다음과 같다.

- 연구가설 1-1. 공공봉사동기는 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 연구가설 1-2. 공공봉사동기는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### (2) 변수 사이에서 개인 조절초점 성향의 역할

조절초점이론에 따르면, 인간은 두 가지의 조절초점 유형(i.e., 향상초점, 예방초점)에 따라 행동의 동기와 전략을 나타냄에 있어서 분명한 차이를 보인다(Higgins, 1997). 인사 및 조직관리 분야에서도 조직 구성원 개인이 갖고 있는 조절초점 성향에 따라 그들의 행태가 달라진다는 연구 결과들을 쉽게 발견할 수 있다(e.g., 김운정, 2014; 유진협, 2002; 하형란, 강혜자, 2012; Brockner & Higgins, 2001; Kark & Van Dijk, 2007; Neubert et al., 2008). 이러한 연구 결과와 더불어 개인의 조절초점(향상초점 또는 예방초점) 성향이 얼마나 큰지에 따라 개인의 감정적 반응 크기도 함께 달라질 수 있다는 것을 고려하면(Higgins et al., 1997), 조직 구성원들의 행태에 있어서 개인의 조절초점 성향에 의한 상호작용 효과도 기

대해 볼 수 있다.

특히, Leone et al.(2005)의 연구 결과는 개인의 감정이 특정한 행위에 대한 태도를 형성함에 있어서 개인의 조절초점 성향이 유의미한 조절효과를 나타내고 있음을 보여주었다. 국내에서도 유진협(2002)의 연구는 공군 간부들을 대상으로 한 연구에서 독립변수인 직무특성과 사회구조특성이 종속변수인 심리적 임파워먼트에 미치는 영향 관계에서 개인 조절초점 성향에 따른 조절효과를 검증하였다. 또한, 김윤정(2014)은 일반 기업의 조직 구성원들을 대상으로 한 연구에서 정서적 조직 변화몰입에 영향을 미치는 변수들에 대해서 종합적으로 살펴보았는데, 분석 결과를 통해 예방초점 성향에 따른 유의미한 상호작용 효과를 발견하였다.

조절초점이론의 관점은 개인의 조절초점 성향에 의해서 공공봉사동기가 직무 태도(i.e., 직무만족, 조직시민행동)에 미치는 영향력이 달라질 수 있다는 추론을 가능하게 해준다. 특히, 과정이론으로서의 공공봉사동기는 그 발현과정에 있어서 자기 조절 효과(self-regulatory effect)에 의한 변화를 고려하지 않을 수 없다(Camilleri, 2006; Perry, 2000). 조절초점이론을 적용한 최근 연구들(e.g., Crowe & Higgins, 1997; Dewett & Denisi, 2007; Kark & Van Dijk, 2007)은 개인의 조절초점 성향에 따라 행동의 동기와 전략이 달라진다는 점을 구체적으로 설명해주고 있기 때문에, 조절초점 성향이 공공봉사동기의 영향력의 변화를 이끌어줄 것으로 기대할 수 있다. 이와 같은 연구들은 항상초점 성향의 조직 구성원들이 긍정적 결과에 대한 기대감이 비교적 큰 반면, 예방초점 성향의 조직 구성원들은 부정적 결과에 대한 불안감이 비교적 크다는 점을 시사하고 있다. 뿐만 아니라, 자발적이고 능동적인 참여에 있어서 실패에 대한 두려움이 큰 예방초점 성향의 조직

구성원들은 비교적 적극적인 행동을 보이기 힘들 것이고, 실패에 대한 민감도가 낮은 항상초점 성향의 조직 구성원들은 적극적인 행동을 비교적 두드러지게 나타낼 것으로 기대할 수 있다. 더욱이, 권한의 범위가 좁고 책임의 문제를 중요하게 고려하는 공공부문의 특성을 감안하면 이러한 기대를 충분히 할 수 있게 된다.

앞서 다룬 내용을 기반으로, 본 연구는 공공봉사동기와 개인의 조절초점 성향 간의 유의미한 상호작용 효과를 기대하였다. 특히, 두 가지의 조절초점 성향은 개인이 바라는 바람직한 상태에 있어서 아주 큰 차이를 보이므로(Higgins & Tykocinski, 1992; Higgins et al., 1994), 각각 반대되는 상호작용 효과를 구분하여 살펴보고자 하였다. 즉, 공공봉사동기와 직무만족 및 조직시민행동 간의 긍정적 인과관계에 있어서, ① 항상초점 성향에 따른 긍정적(i.e., 두 변수 간의 관계를 강화하는) 상호작용 효과와 ② 예방초점 성향에 따른 부정적(i.e., 두 변수 간의 관계를 완화하는) 상호작용 효과를 기대하였다. 이와 같은 논의를 토대로 본 연구의 연구가설을 설정하면 다음과 같다.

- 연구가설 2-1. 개인의 항상초점 성향은 직무만족에 대한 공공봉사동기의 긍정적 영향력을 강화할 것이다.
- 연구가설 2-2. 개인의 항상초점 성향은 조직시민행동에 대한 공공봉사동기의 긍정적 영향력을 강화할 것이다.
- 연구가설 3-1. 개인의 예방초점 성향은 직무만족에 대한 공공봉사동기의 긍정적 영향력을 완화할 것이다.
- 연구가설 3-2. 개인의 예방초점 성향은 조직시민행동에 대한 공공봉사동기의 긍정적 영향력을 완화할 것이다.

**(3) 변수 사이에서 조절 적합성의 역할**

조직 구성원 개인과 다양한 환경적 요소들 간의 적합성이 조직에 많은 변화를 가져다준다는 논의는 조직의 인적자원관리에 있어서 이미 중요한 정설로 받아들여지고 있다(Furnham & Schaeffer, 1984). 공공봉사동기와 직무 태도 간의 관계에 있어서도 개인과 조직 환경 간의 적합성이 동시에 고려되어야 할 필요가 있다. 공공봉사동기는 성별, 연령, 교육수준 등과 같은 개인의 다양한 특성들뿐만 아니라, 직무 및 조직의 특성들과도 밀접한 관련이 있다(김정인, 2014). 공공봉사동기는 조직 내외의 다양한 사회화에 의해 많은 영향을 받기 때문이다(Kjeldsen & Jacobsen, 2012; Moynihan & Pandey, 2007; Perry, 1997; Scott & Pandey, 2005; Taylor, 2008).

특히, Taylor(2008)의 연구는 공공봉사동기가 직무 태도(i.e., 직무만족, 조직몰입)에 긍정적인 영향을 미친다는 분석의 결과와 더불어, 조직 구성원들이 맡은 업무 간의 적합성이 높을 때에도 두 직무 태도 변수에 긍정적인 영향을 미친다는 분석의 결과를 제시해주었다. Kjeldsen & Jacobsen(2012)의 연구 결과도 공공부문의 환경적 요소 때문에 공공봉사동기가 직접적으로 형성되는 것으로 볼 수는 없지만, 공공부문에서의 조직 사회화 과정이 공공봉사동기의 효과를 조절하고 있음을 시사하고 있다. Coursey et al.(2012)은 공공봉사동기에 의한 직접적인 행동의 변화를 가정하는 것은 현실을 지나치게 단순화하고 있음을 지적하면서, 조직 구성원들이 지닌 공공봉사동기와 조직 환경 간의 가치 정합성에 따른 영향력을 확인해야 한다고 주장하였다.

개인-환경 적합성 이론의 관점은 개인과 조직 내 다양한 환경 간의 유기적인 조화와 상응에 의해서 공공봉사동기가 직무 태도(i.e., 직무만족, 조직시민행동)에 미치는 영향력이 달라질 수 있다

는 추론을 가능하게 해준다. 더욱이, 조절초점 이론은 기존과 같은 단순한 정합성 논의에서 벗어나 공무원 개인이 처한 심리적 상황과 이에 대한 주관적 대응을 구체적으로 반영할 수 있도록 설명해준다. 즉, 개인과 조직 환경이 ‘얼마만큼 부합한가’에 대한 질문을 ‘어떤 초점 성향과 얼마만큼 부합한가’에 대한 질문으로 발전시켜주게 된다. 따라서 본 연구는 두 직무 태도에 대한 공공봉사동기의 영향력을 살펴봄에 있어서도 이러한 효과를 기대하였다.

조절초점이론에 관한 기존의 연구들(e.g., Freitas & Higgins, 2002; Higgins et al., 2010; Plessner et al., 2009)은 공공봉사동기와 조절 적합성의 상호작용 효과를 충분히 기대할 수 있도록 한다. 이와 같은 연구들은 성취 지향적인 사람들이 항상 초점과 관련된 행동과 성과에 더 긍정적으로 평가하고, 책임 지향적인 사람들이 예방초점과 관련된 행동과 성과에 더 긍정적으로 평가한다는 점을 제시하고 있다. 무엇보다도 중요한 것은 이러한 상황이 개인에게 더 많은 흥미를 가져다주고 행동을 지속하려는 의지도 더 높아진다는 점이다. 개인의 조절초점 성향에 기반을 둔 행동은 그 자체로서 이미 스스로 부가적인 가치를 부여하기 때문에(Avnet & Higgins, 2006; Camacho et al., 2003; Higgins et al., 2003; Higgins, 2005), 조절 적합성은 공공봉사동기에 따른 긍정적 효과를 더욱 강화시킬 것으로 기대할 수 있다.

특히, 다양한 유형의 적합성에 따라 각각 서로 다른 변화를 이끌어줄 수 있기에, 본 연구에서도 개인과 조직·직무·상사 간의 적합성 관계를 독립적으로 살펴보고자 하였다. 한국의 공직사회에서 유의미한 함의를 제공할 것으로 기대되는 ① 개인과 조직, ② 개인과 직무, ③ 개인과 상사 간의 관계에 따라 연구가설을 세 가지로 분리하였다. 즉, 공공봉사동기와 직무만족 및 조직시민행

동 간의 관계에 있어서 각각의 조절 적합성(i.e., 개인-조직, 개인-직무, 개인-상사)에 따라 구분하였다.

조직 내 환경(i.e., 조직, 직무, 상사)과 공무원 개인의 조절초점 성향 간 강한 정합성을 갖는다면, 이들은 자신의 태도와 행동에 긍정적 가치를 지속적으로 부여하게 된다. 즉, 직무만족과 조직시민행동과 같은 긍정적 직무 태도에 더 많은 의미를 부여할 것으로 기대할 수 있다. 이와 같은 논의를 토대로 본 연구의 연구가설을 설정하면 다음과 같다.

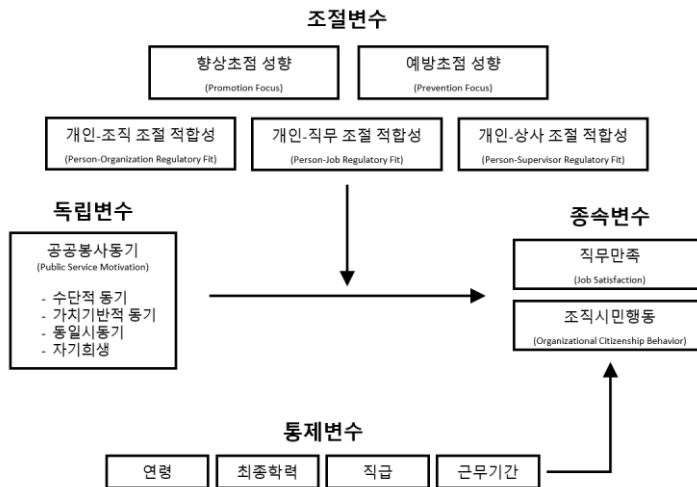
- 연구가설 4-1. 개인-조직 조절 적합성은 직무만족에 대한 공공봉사동기의 긍정적 영향력을 강화할 것이다.
- 연구가설 4-2. 개인-조직 조절 적합성은 조직시민행동에 대한 공공봉사동기의 긍정적 영향력을 강화할 것이다.
- 연구가설 5-1. 개인-직무 조절 적합성은 직무만족에 대한 공공봉사동기의 긍정적 영향력을 강화할 것이다.

- 연구가설 5-2. 개인-직무 조절 적합성은 조직시민행동에 대한 공공봉사동기의 긍정적 영향력을 강화할 것이다.
- 연구가설 6-1. 개인-상사 조절 적합성은 직무만족에 대한 공공봉사동기의 긍정적 영향력을 강화할 것이다.
- 연구가설 6-2. 개인-상사 조절 적합성은 조직시민행동에 대한 공공봉사동기의 긍정적 영향력을 강화할 것이다.

### 3. 연구설계

#### 1) 분석모형

본 연구는 공공봉사동기가 직무 태도 변수에 미치는 영향 관계에 있어서 개인의 조절초점 및 조절 적합성의 역할에 초점을 두고 이들 간의 관계를 확인하고자 하였다. 앞서 본 연구는 총 12개의 연구가설을 설정하였고 이를 토대로 분석모형을 <그림 2>와 같이 설정하였다. 본 연구의



<그림 2> 분석모형

의미 있는 분석 결과의 도출을 위해 한국적 맥락에서 공무원들을 둘러싼 다양한 요소들을 고려한 것이며, 연구가설에 반영된 주요 변수들 외에도 통제변수로 인구 통계 특성인 ‘연령’과 ‘최종학력’이, 조직 환경 특성인 ‘직급’과 ‘근무기간’이 설정되었다.

## 2) 변수의 측정 및 자료수집

본 연구는 공공봉사동기의 측정을 위해서 Kim et al.(2013)의 연구가 기존 연구들에서의 논의와 통계적 분석을 토대로 정제한 16개의 측정문항을 활용하였다.<sup>8)</sup> 조절초점 성향 및 조절 적합성의 측정을 위해서는 Lockwood et al.(2002)이 제시한 18개의 측정문항을 곽선희(2009)의 연구에서 개인의 조절초점 성향과 조직문화 특성으로 활용하기 위해 번안(飜案)한 문항들을 참고하였다. 또한, 직무만족 개념을 측정하기 위하여 본 연구는 Taylor & Bowers(1972)가 제시한 7개의 측정문항을 활용하였다. 조직시민행동의 경우 Coyle-Shapiro & Kessler(2002)가 기존 연구들(i.e., Podsakoff et al., 1990, Van Dyne et al., 1994)을 토대로 하여 단일차원으로 축약한 7개의 측정문항을 활용하였다.

본 연구는 9개 부처(i.e., 과학기술정보통신부, 문화체육관광부, 국세청, 특허청, 행정중심복합도시건설청, 국방부, 식품의약품안전처, 기상청, 통계청)에 약 500부의 설문지를 배포하였다. 설문지는 각 부처에 근무하는 일부 공무원들과 사전 협의 후 배포되었고, ① 인쇄된 설문지(우편), ② 한글 및 PDF파일 설문지(이메일), ③ 웹 설문지(메신저)를 전달하는 방식으로 진행되었다. 배포된 설문지 가운데 403부의 설문지가 최종적으로 회수되었고

회수율은 약 80.6%로써 비교적 높은 수준에 속했다. 이 가운데 무성의한 설문지 11부를 제외하고 최종적으로 392부의 설문지를 통계분석에 적용하였다.

## 3) 표본의 구성

본 연구는 최종 사용된 392부의 설문지를 토대로 응답자의 성별, 연령, 최종학력, 근무기간, 직급 분포가 어떻게 구성되어 있는지 확인하였다. 성별의 경우 남성은 232명이고 여성은 159명으로 나타났다. 연령의 경우 20대는 29명, 30대는 122명, 40대는 160명, 50대는 79명, 60대 이상은 1명으로 나타났다. 최종학력의 경우 고등학교 졸업 이하는 21명, 전문대(2-3년제) 졸업은 31명, 대학교(4년제) 졸업은 250명, 대학원(석사학위) 졸업은 64명, 대학원(박사학위) 졸업은 22명으로 나타났다. 근무기간의 경우 3년 미만은 54명, 3년 이상 6년 미만은 59명, 6년 이상 9년 미만은 39명, 9년 이상 12년 미만은 60명, 15년 이상은 136명으로 나타났다. 직급의 경우 9급은 31명, 8급은 49명, 7급은 119명, 6급은 107명, 5급은 66명, 4급은 12명, 3급 이상은 1명으로 나타났다.

## 4. 분석 결과

### 1) 타당도 분석

본 연구의 설문지에 포함된 다수의 설문문항이 본 연구에서 측정하고자 하는 구성개념들을 적절하게 대표하고 있는지 확인하기 위해 요인분석을 실시하였다. 본 연구에 활용되는 모든 설문문항은

8) 공공봉사동기의 하위 차원을 모두 포함하되 연구의 목적과 특성상 단일 차원으로 측정하였다.

<표 1> 표본의 인구 통계적 특성

구분		빈도(비율)	구분		빈도(비율)
성별	남성	232(59.2%)	근무기간	3년 미만	54(13.8%)
	여성	159(40.6%)		3년 이상 6년 미만	59(15.1%)
	결측값	1(0.3%)		6년 이상 9년 미만	39(9.9%)
연령	20대	29(7.4%)		9년 이상 12년 미만	60(15.3%)
	30대	122(31.1%)		12년 이상 15년 미만	43(11.0%)
	40대	160(40.8%)		15년 이상	136(34.7%)
	50대	79(20.2%)	결측값	1(0.3%)	
	60대	1(0.3%)	직급	9급	31(7.9%)
	결측값	1(0.3%)		8급	49(12.5%)
최종학력	고등학교 졸업 이하	21(5.4%)		7급	119(30.4%)
	전문대(2-3년제) 졸업	31(7.9%)		6급	107(27.3%)
	대학교(4년제) 졸업	250(63.8%)		5급	66(16.8%)
	대학원(석사학위) 졸업	64(16.3%)		4급	12(3.1%)
	대학원(박사학위) 졸업	22(5.6%)		3급 이상	1(0.3%)
	결측값	4(1.0%)	결측값	7(1.8%)	
전체 392(100%)					

비교적 이론적 논의가 활발히 진행되었고 선행연구가 상당히 많은 편에 속하므로 기본적으로 확인적 요인분석이 적합하다고 볼 수 있겠다. 하지만, 조절 적합성의 경우, 선행연구(i.e., 광선희, 2009; Lockwood et al., 2002)의 측정문항들을 조직 환경적 요소들(i.e., 조직, 직무, 상사)의 전략적 성향에 부합하도록 문항의 내용을 수정하였다. 따라서 본 연구는 이러한 점을 충분히 고려하여 개인의 조절초점 성향과 조직·직무·상사의 전략적 성향에 대해서 묻는 변수들은 탐색적 요인분석을 먼저 실시한 후 확인적 요인분석을 실시하였다. 이를 제외한 나머지 변수들(i.e., 공공봉사동기, 직무만족, 조직시민행동)은 확인적 요인분석만 실시하였다.

먼저 개인의 조절초점 성향과 조직·직무·상사의 전략적 성향에 대해서 묻는 변수들을 대상으로만 사전에 실시하는 탐색적 요인분석은 ① 개인의 조절초점 성향, ② 조직의 전략적 성향, ③ 직

무의 전략적 성향, ④ 상사의 전략적 성향으로 각각 나누어 실시하였다. 본 연구의 탐색적 요인분석은 주성분 분석(principal components analysis)을 요인추출 방법으로 활용하였고, 요인회전은 베리맥스 회전(varimax rotation) 방식을 활용하였다. 측정문항의 선택은 ① 고유값(eigen value)이 1 이상인지, ② 요인적재량(factor loading)이 0.4 이상인지, ③ 공통성(communality)이 0.4 이상인지 확인함으로써 진행하였다. 또한, 본 연구는 탐색적 요인분석을 진행하기 위한 측정문항들이 적절하게 선정되었는지 평가하기 위해서 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 값과 Bartlett의 구형성 검정 결과를 확인하였다. 각 변수들의 탐색적 요인분석 결과들을 표로 요약 및 정리하면 <표 2>와 같다.

다음으로 모든 변수를 대상으로 실시하는 확인적 요인분석은 ① 공공봉사동기 1개 변수(12 문항), ② 개인의 조절초점 및 조직·직무·상

<표 2> 개인의 조절초점 성향에 대한 탐색적 요인분석

변수	측정문항	성분1	성분2	공통성	고유값	분산 설명력
개인의 향상초점 성향	향상초점1	.888	-	.799	2.494	41.569
	향상초점2	.936	-	.887		
	향상초점3	.897	-	.809		
개인의 예방초점 성향	예방초점1	-	.866	.754	2.344	39.066
	예방초점2	-	.882	.791		
	예방초점3	-	.890	.797		

<표 3> 조직의 전략적 성향에 대한 탐색적 요인분석

변수	측정문항	성분1	성분2	공통성	고유값	분산 설명력
조직의 전략적 성향	향상초점1	-	.853	.727	2.213	36.878
	향상초점2	-	.823	.773		
	향상초점3	-	.813	.761		
	예방초점1	.839	-	.790	2.316	38.592
	예방초점2	.855	-	.733		
	예방초점3	.827	-	.744		

<표 4> 직무의 전략적 성향에 대한 탐색적 요인분석

변수	측정문항	성분1	성분2	공통성	고유값	분산 설명력
직무의 전략적 성향	향상초점1	-	.917	.883	2.445	40.751
	향상초점2	-	.888	.838		
	향상초점3	-	.820	.703		
	예방초점1	.834	-	.782	2.466	41.094
	예방초점2	.910	-	.852		
	예방초점3	.906	-	.852		

<표 5> 상사의 전략적 성향에 대한 탐색적 요인분석

변수	측정문항	성분1	성분2	공통성	고유값	분산 설명력
상사의 전략적 성향	향상초점1	-	.917	.904	2.528	45.488
	향상초점2	-	.873	.900		
	향상초점3	-	.723	.833		
	예방초점1	.791	-	.837	2.729	42.126
	예방초점2	.876	-	.894		
	예방초점3	.909	-	.888		

사의 전략적 성향에 대해서 묻는 8개 변수(24문항),<sup>9)</sup> ③ 직무만족 및 조직시민행동 2개 변수(8문항)로 나누어 실시하였다. 확인적 요인분석의 결과는 표준화된 요인적재량(standard factor loading)을 통해 요인 간의 상관관계 정도가 적절하고 통계적으로도 유의미한지 확인하였다. 또한, 다중상관제곱(squared multiple correlation) 값을 살펴봄으로써 잠재변수가 측정문항들의 변량을 잘 설명하고 있는지 확인하였다(송지준, 2009). 아울러, 확인적 요인분석 모형의 적합도가 적절한지 평가하기 위해서 절대적합지수 값들과 상대적합지수 값들을 살펴보았다(홍세희, 2000; 성태제, 2007).

첫 번째로 공공봉사동기(4개의 하위 구성요소)에 해당하는 12개(각각 3문항)의 측정문항들에 대해서 살펴보면, 표준화된 요인적재량의 경우 .712와 .964 사이에 분포하고 있음을 확인할 수 있었다. 다중상관제곱의 경우는 .515와 .930 사이에 분포하고 있음을 확인할 수 있었다. 두 번째로 개인의 조절초점 성향과 조절 적합성에 해당하는 24개의 측정문항들에 대해서 살펴보면, 표준화된 요인적재량의 경우 .650과 .941 사이에 분포하고 있음을 확인할 수 있었다. 다중상관제곱의 경우는 .423과 .886 사이에 분포하고 있음을 확인할 수 있었다. 마지막으로 직무만족과 조직시민행동에 해당하는 8개의 측정문항들에 대해서 살펴보면, 표준화된 요인적재량의 경우 .648과 .922 사이에 분포하고 있음을 확인할 수 있었다. 다중상관제곱의 경우는 .420과 .850 사이에 분포하고 있음을 확인할 수 있었다.

확인적 요인분석 모형의 적합도 기준이 되는 절

대적합지수와 상대적합지수 값들을 살펴본 결과, AGFI 값을 제외한 모든 적합도 지수들이 해당 지수의 기준 값에 부합하는 것으로 나타났다. 비록 일부에서 AGFI 값이 기준 값인 0.9에 미치지 못하는 못하였지만, 심각하게 문제가 되는 수준이 아닐뿐더러 AGFI가 표본의 특성에 민감하게 반응하는 적합도 지수임을 감안한다면 비교적 수용 가능한 수준으로 볼 수 있겠다. 특히, 표본의 특성으로부터 자유로운 RMSEA, TLI, CFI 값이 기준 값에 모두 부합한 수준으로 나타났기 때문에 모든 변수들에 대한 확인적 요인분석의 모형은 대체로 양호한 수준이라고 평가할 수 있겠다. 이와 같은 확인적 요인분석 모형의 적합도를 표로 요약 및 정리하면 <표 6>과 같다.

## 2) 신뢰도 분석

요인분석을 통해 타당도 검증을 마친 변수들에 대해서 본 연구는 신뢰도 분석을 실시하였다. 신뢰도 분석은 측정하려는 개념이 설문 응답자들로부터 일관되게 측정되었는지 확인할 수 있다(송지준, 2009). 따라서 측정문항들 간의 내적 일관성 신뢰도를 측정하기 위해서 크론바흐 알파 계수를 활용하였다. 11개의 변수로 구성된 측정문항들의 크론바흐 알파 계수를 구체적으로 확인한 결과, 모두 .820과 .923 사이에 분포하고 있음을 확인할 수 있었다. 일반적으로 사회과학 분야에서 크론바흐 알파 계수가 0.6 이상이면 내적 일관성 신뢰도가 있다고 볼 수 있는데(송지준, 2009; 김영곤, 김주경, 2016), 본 연구에 활용된 모든 변수

9) 여기에 포함되는 변수는 ① 개인의 향상초점 성향, ② 개인의 예방초점 성향, ③ 조직의 향상초점 성향, ④ 조직의 예방초점 성향, ⑤ 직무의 향상초점 성향, ⑥ 직무의 예방초점 성향, ⑦ 상사의 향상초점 성향, ⑧ 상사의 예방초점 성향이다. 전자(前者)의 2개 변수는 이후의 상관관계 분석과 위계적 회귀분석에 그대로 사용되지만, 후자(後者)의 6개 변수는 이후의 상관관계 분석과 위계적 회귀분석에서 '개인'과 '조직 내 환경'에 대한 지각의 차이를 간접적으로 측정하여 개인-조직 조절 적합성, 개인-직무 조절 적합성, 개인-상사 조절 적합성 변수로 변환되어 사용된다.



<표 6> 확인적 요인분석 모형의 적합도

구분	카이스퀘어 검정	절대적합지수	상대적합지수
공공봉사동기	CMIN: 190.820 DF: 45 p: .000	RMSEA: .091 / RMR: .073 / SRMR: 0.0562 / GFI: .931 / AGFI: .882	CFI: .957 / NFI: .945 / RFI: .920 / IFI: .958 / TLI: .937
개인의 조절초점 성향 및 조절 적합성	CMIN: 506.105 DF: 221 p: .000	RMSEA: .057 / RMR: .087 / SRMR: 0.0489 / GFI: .903 / AGFI: .869	CFI: .958 / NFI: .928 / RFI: .910 / IFI: .958 / TLI: .947
직무만족 및 조직시민행동	CMIN: 59.969 DF: 19 p: .000	RMSEA: .074 / RMR: .047 / SRMR: 0.0311 / GFI: .962 / AGFI: .927	CFI: .981 / NFI: .973 / RFI: .960 / IFI: .981 / TLI: .972

<표 7> 주요 변수들 간의 상관관계 분석 결과

변수	측정문항	크론바흐 알파 계수
공공봉사동기	12문항	.923
직무만족	4문항	.874
조직시민행동	4문항	.910
개인의 향상초점 성향	3문항	.898
개인의 예방초점 성향	3문항	.857
조직의 향상초점 성향	3문항	.820
조직의 예방초점 성향	3문항	.833
직무의 향상초점 성향	3문항	.878
직무의 예방초점 성향	3문항	.891
상사의 향상초점 성향	3문항	.919
상사의 예방초점 성향	3문항	.923

들은 이와 같은 기준 값에 충분히 부합하는 것으로 확인되었다. 신뢰도 분석의 결과들을 표로 요약 및 정리하면 <표 7>과 같다.

### 3) 상관관계 분석

변수들 간의 인과관계를 검증하기에 앞서, 변수들 간의 상관관계가 어떠한지 확인하기 위해 상관

관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석에 활용된 변수는 공공봉사동기, 개인의 향상초점 성향, 개인의 예방초점 성향, 개인-조직 조절 적합성, 개인-직무 조절 적합성, 개인-상사 조절 적합성, 직무만족, 조직시민행동으로 총 8개의 변수이다<sup>10)</sup>

피어슨 상관관계 분석의 결과는 대부분의 주요 변수들(e.g., 독립변수, 조절변수)이 종속변수인 직무만족과 조직시민행동과 대체로 유의미한 상관관

10) 타당도 및 신뢰도 분석에 사용된 조절 적합성 구성변수들은 본 연구의 본격적인 가설검증에 부합하도록 ① 개인-조직 조절 적합성, ② 개인-직무 조절 적합성, ③ 개인-상사 조절 적합성으로 변환되었다. 이 3개의 변수들은 '개인'과 '조직 내 환경'에 대한 지각의 차이를 간접적으로 측정하였고, 조절초점이론의 관점에서 '개인'과 '조직 내 환경'이 얼마나 적합한지를 나타내는 변수이다. 이렇게 변환된 변수들은 상관관계 분석과 위계적 회귀분석에 적용되어 사용되었다.

계가 있음을 보여주고 있다. 특히, 공공봉사동기와 개인의 향상초점 성향은 종속변수와의 상관관계 계수가 0.361-0.510 사이에 분포하고 있으므로 다른 주요 변수에 비해 비교적 높은 상관관계가 있음을 확인할 수 있었다. 이와 같은 상관관계 분석의 결과들을 표로 요약 및 정리하면 <표 8>과 같다.

#### 4) 위계적 회귀분석

본 연구는 본격적으로 변수들 간의 인과관계를 확인하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 변수들의 기본적인 범주에 따라 분리하여 총 4개의 단계로 투입하였으며, 순차적으로 투입된 변수의

수에 따라 총 4개의 모형을 확보하였다. 모형1에는 본 연구의 독립변수인 공공봉사동기 변수를 투입하였다. 모형2에는 본 연구의 조절변수인 개인의 조절초점 성향 2개의 변수와 조절 적합성 3개의 변수를 투입하였다.<sup>11)</sup> 모형3에는 본 연구의 상호작용항 변수인 ‘독립변수×조절변수’로 구성된 5개의 변수를 투입하였다.<sup>12)</sup> 마지막으로 모형 4에는 본 연구의 통제변수인 연령, 최종학력, 직급, 근무기간 변수를 투입하였다.<sup>13)</sup> 회귀분석은 등간척도나 비율척도로 구성되어야 하므로(송지준, 2009), 통제변수 가운데 최종학력, 직급, 근무기간은 회귀분석 실시가 가능하도록 더미변수(dummy variable)로 변환하였다.<sup>14)</sup>

<표 8> 주요 변수들 간의 상관관계 분석 결과

구분	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1							
B	.399**	1						
C	.066	.195**	1					
D	.033	.004	-.053	1				
E	-.056	-.252**	.336**	.225**	1			
F	-.109*	-.135**	.464**	.333**	.427**	1		
G	.357**	.361**	-.008	.058	-.037	-.165**	1	
H	.510**	.494**	.146**	.044	-.012	-.091	.557**	1

A: 공공봉사동기, B: 개인의 향상초점 성향, C: 개인의 예방초점 성향, D: 개인-조직 조절 적합성, E: 개인-직무 조절 적합성, F: 개인-상사 조절 적합성, G: 직무만족, H: 조직시민행동

\*: p<.05, \*\*: p<.01

- 11) 여기에는 ① 개인의 향상초점 성향, ② 개인의 예방초점 성향, ③ 개인-조직 조절 적합성, ④ 개인-직무 조절 적합성, ⑤ 개인-상사 조절 적합성 변수들이 포함된다.
- 12) 여기에는 ① 공공봉사동기×개인의 향상초점 성향, ② 공공봉사동기×개인의 예방초점 성향, ③ 공공봉사동기×개인-조직 조절 적합성, ④ 공공봉사동기×개인-직무 조절 적합성, ⑤ 공공봉사동기×개인-상사 조절 적합성으로 구성된 상호작용항 변수들이 포함된다.
- 13) 일반적으로 위계적 회귀분석은 통제변수의 영향력이 가장 처음의 단계에 투입된(통제된) 상태에서 순차적으로 주요 변수들을 투입한다. 하지만, 본 연구는 주요 변수들의 영향력이 통제변수들에 의해 통제가 된 전후(前後)를 효과적으로 비교하여 살펴보기 위해서 가장 마지막의 단계에 통제변수들을 투입하였다. 위계적 회귀분석에서 모든 변수들이 투입되는 마지막 최종모형의 인과관계 결과는 변수의 단계별 투입순서를 바꾸어도 결국 동일하게 나타나기 때문에 마지막 최종모형에 대한 해석에 있어서는 문제가 되지 않는다.
- 14) 최종학력, 직급, 근무기간 외에 나머지 통제변수에 해당하는 ‘연령’은 더미변수가 아닌 연령대(i.e., 20대, 30대, 40대, 50대, 60대)에 따른 등간척도를 적용하였다.

**(1) 직무만족에 대한 위계적 회귀분석**

직무만족을 종속변수로 설정한 위계적 회귀분석의 결과를 살펴보면 다음과 같다. 먼저 모형1은 직무만족의 변량을 11.6% 설명하고 있으며, 공공봉사동기의 수준이 높을수록 직무만족의 수준도 유의미하게 높아지는 것으로 볼 수 있다. 다음 모형2는 모형1보다 7.7% 높은 설명력을 보였다. 새로 투입된 5개의 변수들 가운데에서는 개인의 향상초점 성향이 유의미한 긍정적 영향력을 나타냈으며, 개인-상사 조절 적합성은 유의미한 부정적 영향력을 나타냈다. 세 번째의 모형3은 모형2보다 2.9% 높은 설명력을 보였다. 모형2에서 유의미한 영향력을 나타내지 않았던 개인-직무 조절 적합성이 모형3에서는 유의미한 긍정적 영향력을 나타냈다. 새로 투입된 5개의 변수들 가운데에서는 ‘공공봉사동기×개인-직무 조절 적합성’과 ‘공공봉사동기×개인-상사 조절 적합성’ 상호작용항 변수가 유의미한 긍정적 영향력을 나타냈다.

최종모형이 되는 모형4는 직무만족의 변량을 24.0% 설명하는 것으로 나타났다. 모형4에서는 공공봉사동기, 개인의 향상초점 성향, 개인-직무 조절 적합성이 직무만족에 유의미한 긍정적 영향력을 나타냈으며, 개인의 예방초점 성향, 개인-상사 조절 적합성이 유의미한 부정적 영향력을 나타냈다. 이전의 모형3에서 유의미하게 나타나지 않았던 개인의 향상초점 성향과 ‘공공봉사동기×개인의 향상초점 성향’의 영향력이 통제변수의 영향력이 통제된 모형4에서는 유의미하게 나타났다. 통제변수 중에서는 최종학력과 직급이 유의미한 영향력을 나타냈다. 상호작용항 변수 가운데에서는 ‘공공봉사동기×개인의 향상초점 성향’, ‘공공봉사동기×개인-직무 조절 적합성’, ‘공공봉사동기×개인-상사 조절 적합성’ 상호작용항 변수가 유의미한 긍정적 영향력을 나타냈다. 직무만족에 대한 위계적 회귀분석의 결과를 표로 요약 및 정리하

면 <표 9>와 같다.

**(2) 조직시민행동에 대한 위계적 회귀분석**

조직시민행동을 종속변수로 설정한 위계적 회귀분석의 결과를 살펴보면 다음과 같다. 먼저 모형1은 직무만족의 변량을 24.3% 설명하고 있으며, 공공봉사동기의 수준이 높을수록 조직시민행동의 수준도 유의미하게 높아지는 것으로 볼 수 있다. 다음 모형2는 모형1보다 11.9% 높은 설명력을 보였다. 새로 투입된 5개의 변수들 가운데에서는 개인의 향상초점 성향과 개인-직무 조절 적합성이 유의미한 긍정적 영향력을 나타냈으며, 개인-상사 조절 적합성은 유의미한 부정적 영향력을 나타냈다. 세 번째의 모형3은 모형2보다 1.6% 높은 설명력을 보였다. 모형2에서 유의미한 부정적 영향력을 나타냈던 개인-상사 조절 적합성이 모형3에서는 유의미한 영향력을 나타내지 않았다. 새로 투입된 5개의 변수들 가운데에서는 ‘공공봉사동기×개인의 향상초점 성향’과 ‘공공봉사동기×개인-상사 조절 적합성’ 상호작용항 변수가 유의미한 긍정적 영향력을 나타냈으며, ‘공공봉사동기×개인의 예방초점 성향’ 상호작용항 변수가 유의미한 부정적 영향력을 나타냈다.

최종모형이 되는 모형4는 조직시민행동의 변량을 41.0% 설명하는 것으로 나타났다. 모형4에서는 공공봉사동기, 개인의 향상초점 성향, 개인-직무 조절 적합성이 조직시민행동에 유의미한 긍정적 영향력을 나타냈다. 이전의 모형3에서 유의미하게 나타났던 ‘공공봉사동기×개인의 향상초점 성향’의 영향력이 통제변수의 영향력이 통제된 모형4에서는 유의미하게 나타나지 않았다. 통제변수 중에서는 연령이 유의미한 영향력을 나타냈다. 상호작용항 변수 가운데에서는 ‘공공봉사동기×개인-상사 조절 적합성’ 상호작용항 변수가 유의미한 긍정적 영향력을 나타냈으며, ‘공공봉사동기×

<표 9> 직무만족에 대한 위계적 회귀분석 결과(Durbin-Watson: 1.832)

구분	모형1		모형2		모형3		모형4	
	표준화 계수	t	표준화 계수	t	표준화 계수	t	표준화 계수	t
A	.341***	7.064	.222***	4.384	.255***	4.755	.269***	4.981
B			.269***	4.842	.293***	5.213	.300***	5.318
C			-.031	-5.21	-.081	-1.320	-.106*	-1.709
D			.072	1.368	.073	1.395	.068	1.288
E			.089	1.589	.118*	2.068	.117*	2.044
F			-.149*	-2.426	-.164*	-2.567	-.151*	-2.369
A×B					.091	1.614	.103*	1.783
A×C					-.038	-.658	-.042	-.732
A×D					-.014	-.208	-.018	-.260
A×E					.109*	1.821	.105*	1.771
A×F					.113*	1.910	.112*	1.874
G							.109	1.834
H							-.122*	-2.488
I							.100*	1.937
J							.024	.398
R <sup>2</sup>	.116 (△.116***)		.193 (△.077***)		.222 (△.029*)		.240 (△.018*)	
수정된 R <sup>2</sup>	.114		.180		.199		.209	
F	49.896***		14.967***		9.593***		7.699***	

<표 10> 조직시민행동에 대한 위계적 회귀분석 결과(Durbin-Watson: 2.012)

구분	모형1		모형2		모형3		모형4	
	표준화 계수	t	표준화 계수	t	표준화 계수	t	표준화 계수	t
A	.493***	11.035	.343***	7.610	.370***	7.724	.348***	7.301
B			.353***	7.139	.371***	7.366	.364***	7.319
C			.065	1.218	.032	.592	.035	.642
D			.048	1.016	.035	.739	.016	.350
E			.110*	2.220	.109*	2.123	.110*	2.199
F			-.107*	-1.953	-.082	-1.431	-.083	-1.488
A×B					.093*	1.841	.057	1.134
A×C					-.116*	-2.250	-.097*	-1.922
A×D					-.079	-1.292	-.083	-1.383
A×E					-.007	-.136	.001	.025
A×F					.148**	2.799	.137**	2.630
G							.141*	2.539
H							-.030	-.688
I							.012	.256
J							.055	1.033
R <sup>2</sup>	.243 (△.243***)		.362 (△.119***)		.378 (△.016*)		.410 (△.032**)	
수정된 R <sup>2</sup>	.241		.352		.359		.386	
F	121.766***		35.428***		20.418***		16.965***	

A: 공공봉사동기, B: 개인의 향상초점 성향, C: 개인의 예방초점 성향, D: 개인-조직 조절 적합성, E: 개인-직무 조절 적합성, F: 개인-상사 조절 적합성, G: 연령(20대: 1, 30대: 2, 40대: 3, 50대: 4, 60대: 5), H: 최종학력(대학원 미만: 0, 대학원 이상: 1), I: 직급(5급 미만: 0, 5급 이상: 1), J: 근무기간(15년 미만: 0, 15년 이상: 1)

\*: p<.1, \*\*: p<.01, \*\*\*: p<.001

개인의 예방초점 성향 상호작용항 변수가 유의미한 부정적 영향력을 나타냈다. 조직시민행동에 대한 위계적 회귀분석의 결과를 표로 요약 및 정리하면 <표 10>과 같다.

## 5. 결 론

본 연구는 공무원을 대상으로 한 설문조사를 통해, 공공봉사동기와 직무 태도 변수(i.e., 직무만족, 조직시민행동) 간의 관계에서 개인의 조절초점 성향 및 조절 적합성이 어떠한 역할을 하는지 살펴보았다. 특히, 여기서 얻은 연구 결과는 공공봉사동기와 조절초점이론의 접목 가능성을 확인할 수 있는 중요한 근거가 될 것이다. 12개의 가설검증 내용을 중심으로 연구 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 공공봉사동기가 두 직무 태도에 미치는 긍정적 영향력을 확인하였다. 이는 개인의 조절초점 성향과 조절 적합성이 주는 유의미한 상호작용 효과를 확인하기 위한 전(前) 단계로서, 공공봉사동기와 두 직무 태도 간의 유의미한 영향 관계가 충분히 전제된 것으로 볼 수 있다. 최근의 국내 연구에서 공공봉사동기의 결과변수로 많은 관심을 받아왔던 직무만족과 조직시민행동은 본 연구에서도 공공봉사동기의 중요한 결과변수로 작용하였다. 오늘날 한국의 공직사회에서 높은 수준의 공공봉사동기를 가진 공무원들이 직무수행의 과정이나 환경을 통해서 심리적으로 만족감을 더 얻을 뿐 아니라, 자발적인 행동도 더 보이고 있음을 확인하였다.

둘째, 본 연구는 공공봉사동기와 직무만족 간의 관계에서 개인의 향상초점 성향에 따른 유의미한 상호작용 효과가 있음을 확인하였다. 다만, 공공봉사동기와 조직시민행동 간의 관계에서는 상호

작용 효과가 없음을 확인하였다. 이러한 결과는 직무만족에 대한 공공봉사동기의 긍정적 영향력을 개인의 향상초점 성향이 더욱 강화하는 것으로 볼 수 있다. 따라서 향상초점 성향을 가진 공무원의 경우, 이타적 동기에 의해 얻어지는 긍정적 감정이 예방초점 성향의 공무원들보다 비교적 크다는 점을 알 수 있었다. 즉, 향상초점 성향의 공무원에게 있어서 공직사회에서 높은 수준의 공공봉사동기를 갖는 것이 개인의 만족, 보람, 성취를 높이는 중요한 기제가 된다. 하지만, 단순히 개인이 가지고 있는 향상초점 성향만으로 이타적 동기에 의한 자발적 행동을 더욱 적극적으로 이끌지는 못한다는 점도 알 수 있었다. 기존의 연구들(e.g., Perry, 2000; Wright, 2004; Perry & Vandenberg, 2008)이 자기조절(self regulation)에 따른 공공부문 구성원 동기의 발현과정을 고려한 것과 같이, 본 연구에서도 개인의 조절초점 성향(i.e., 향상초점 성향)에 따라 공공봉사동기가 직무만족에 미치는 영향력이 달라질 수 있다는 것을 실증적으로 검증하였다.

셋째, 본 연구는 공공봉사동기와 직무만족 간의 관계에서 개인의 예방초점 성향에 따른 상호작용 효과가 없음을 확인하였다. 다만, 공공봉사동기와 조직시민행동 간의 관계에서는 유의미한 상호작용 효과가 있음을 확인하였다. 이러한 결과는 조직시민행동에 대한 공공봉사동기의 긍정적 영향력을 개인의 예방초점 성향이 완화하는 것으로 볼 수 있다. 예방초점 성향의 공무원들은 실패에 대한 두려움이 향상초점 성향의 공무원들보다 비교적 크기 때문에 이타적 동기가 높더라도 자발적·능동적 행동을 주저하게 된다는 점을 알 수 있었다. 즉, 예방초점 성향의 공무원에게 있어서 공직사회에서 높은 수준의 공공봉사동기를 갖는 것이 신중하고 조심스럽게 행동하게 하는 중요한 기제가 된다. 하지만, 개인의 예방초점 성향이 아무리

강하더라도 이타적 동기가 주는 긍정적 감정에는 별다른 영향을 미치지 못하였다. 조절초점 성향이 개인이 바라는 바람직한 상태에서 큰 차이를 보이듯이(Higgins & Tykocinski, 1992; Higgins et al., 1994), 본 연구의 통계분석 결과에서도 개인의 예방초점 성향이 공익을 위한 행동의 측면에서 가시적인 차이를 보이고 있음을 실증적으로 확인하였다.

넷째, 본 연구는 공공봉사동기와 두 직무 태도 간의 관계에서 개인-조직 조절 적합성에 따른 상호작용 효과가 없음을 확인하였다. 이러한 결과는 개인과 조직 간의 성향이 서로 일치하더라도 두 직무 태도에 대한 공공봉사동기의 긍정적 영향력이 강화되지 않는 것으로 볼 수 있다. 즉, 중앙행정기관이 요구하는 행동전략과 개인의 조절초점이 상호 부합하더라도 이타적 동기에 따른 개인의 긍정적 행태 변화에 영향을 미치지 못했다. 특히, 정부 조직은 우리 사회에 필요한 기능을 복합적으로 수행하는 기관으로 하나의 전략적 성향이 반드시 두드러지게 나타나지 않을 수 있다. 또한, 하나의 전략적 성향을 인지할 만큼 공무원 개인이 체감하기에 어려움이 있을 수 있다. 따라서 이러한 분석 결과는 추후 깊이 있는 관찰과 분석을 통해 세밀하게 구체화할 필요가 있겠다.

다섯째, 본 연구는 공공봉사동기와 직무만족 간의 관계에서 개인-직무 조절 적합성에 따른 유의미한 상호작용 효과가 있음을 확인하였다. 다만, 공공봉사동기와 조직시민행동 간의 관계에서는 상호작용 효과가 없음을 확인하였다. 이러한 결과는 직무만족에 미치는 공공봉사동기의 긍정적 영향력을 개인-직무 조절 적합성이 강화하는 것으로 볼 수 있다. 자신의 성향과 잘 맞는 일을 하게 될 때 이타적 동기가 주는 긍정적 감정이 더 클 수 있다. 즉, 개인-직무 조절 적합성이 높은 상황에서 공무원이 높은 수준의 공공봉사동기를 가지

면 심리적 만족감이 더 크게 얻을 수 있다. 하지만, 개인과 직무의 성향 간의 부합성이 아무리 높더라도 이타적 동기에 의한 헌신적인 행동을 적극적으로 이끌지 못한다는 점도 알 수 있다. 개인의 가치적 적합성을 토대로 한 자기조절(self regulation)에 따라서 공공봉사동기의 영향력이 바뀔 수 있듯이(Perry & Vandenabeele, 2008), 본 연구는 개인과 직무의 성향 부합성이 공공봉사동기의 영향력 변화를 이끈다는 점을 실증적으로 검증하였다.

여섯째, 본 연구는 공공봉사동기와 두 직무 태도 간의 관계에서 개인-상사 조절 적합성에 따른 유의미한 상호작용 효과가 있음을 확인하였다. 이러한 결과는 두 직무 태도에 대한 공공봉사동기의 긍정적 영향력을 개인-상사 조절 적합성이 강화하는 것으로 볼 수 있다. 즉, 직속상사와 조절초점 성향이 유사하게 될 때, 이타적 동기를 가진 공무원 개인은 만족의 감정뿐 아니라 헌신적 행동의 측면에서 더 큰 긍정적 결과를 가져다준다는 것이다. 특히, 개인과 직속상사와의 성향 부합성이 그 자체만으로는 긍정적인 감정을 직접적으로 이끌지 못할 수도 있으나, 적어도 공익을 위해 이타적으로 헌신하고자 하는 동기의 영향력에 있어서는 긍정적 상승(相乘)효과를 기대할 수 있겠다. Kjeldsen & Jacobsen(2012)의 연구가 공공봉사동기의 영향력에 있어서 조직 사회화 과정이 중요하게 작용한다는 점을 발견하였듯이, 본 연구는 한국 사회에서 강하게 영향을 미칠 것으로 기대되는 상사와의 성향 부합성이 공공봉사동기의 효과에도 큰 차이를 나타내고 있음을 실증적으로 확인하였다.

앞서 정리하였듯이, 본 연구는 공공봉사동기와 조절초점이론과 관련한 다양한 문헌들과 선행연구들을 기반으로 하여 연구가설을 설정하고 이를 검증하는 과정을 거쳤다. 이는 본 연구의 질문인 ‘공무원들이 가지는 공공봉사동기의 효과는 개인

에게 내재된 조절초점 성향에 따라서 어떻게 변화하는가?’에 대한 질문을 해결하는 과정이었다. 설문조사 및 통계분석 결과를 종합하면, 공무원 개인이 갖는 조절초점 성향에 따라 공공봉사동기의 효과가 유의미하게 달라진다는 점을 알 수 있다. 따라서 본 연구는 공공봉사동기와 조절초점 이론의 접목 가능성을 확인함으로써, 연구의 목적을 달성하였다.

이와 같은 연구결과를 기반으로 본 연구는 다음과 같은 정책적 함의를 제시하고자 한다. 공무원의 동기부여 차원에서 공무원들에게 단순히 친(親)사회적·공동체적 행동만을 무조건 강조할 것이 아니라, 상황에 따라 서로 다른 전략을 취하게 되는 개인의 성향을 고려하는 동기부여 방안이 필요하다. 무엇보다도 단순히 합리적 선택을 추구하는 경제인이라는 가정 속에서 공무원 개인을 통제의 대상으로 다루지 않고, 개인의 관심이나 내면적 성향을 고려할 수 있는 대안이 마련되어야 할 것이다. 또한, 조직에 유용한 행동만을 강조하는 정부 인사 관리자 중심의 권위적 접근으로부터 탈피하여, 개별 성향에 맞게 개인의 직무와 경력이 관리될 수 있는 수준으로 도약해야 할 것이다.

특히, 한국의 공직은 구성원들 간의 인간관계와 상사의 영향력이 비교적 중요하게 작용한다. 따라서 다양한 공직 가치가 개인들에게 균형적으로 학습되기보다, 공동체 목표 중심의 단일 가치들이 권위적으로 요구되는 경우도 많다. 구성원들의 공

공봉사동기를 올바르게 함양하고 바람직한 공직자의 태도가 사회화되기 위해서는 상사의 역할이 전환되어야 할 것이다(Christensen et al., 2017). 공식적인 업무지시와 교육뿐만 아니라 다양한 소통 플랫폼을 구성하여 개별 성향과 그에 따른 태도 및 성과의 강점에 대해서 상호 이해·공감·인정이 균형적으로 이루어지도록 할 필요가 있다. 궁극적으로는 개인의 성향과 역량이 종합적으로 평가되는 인사시스템을 관리하고 구성원 개인의 자발적 학습이 존중되는 조직문화가 구축되어야 할 것이다.

본 연구의 결과들은 한국 공직사회에 대한 현실적 요구에 대응한 적실성 있는 함의를 도출했다는 점에서 의미가 있지만 몇 가지 한계로 인해 추가적인 후속 연구의 필요성이 요구된다고 볼 수 있다. 첫째, 본 연구는 두 조절초점 성향 가운데 비교적 강하게 드러나는 하나의 성향에 주로 집중하였다. 따라서 향상초점 성향과 예방초점 성향 둘 다 높거나 둘 다 낮을 수 있는 복합적인 상황에 대해서 충분히 고려하지 못했다. 둘째, 본 연구는 개인의 조절초점 성향과 조절 적합성에 대한 측정을 개인 차원의 주관적 판단에만 의존하였다. 추후 다양한 차원의 측정을 함께 고려하여 조금 더 타당한 연구의 결과를 확보할 필요가 있다. 논의한 한계들을 지속적으로 보완해 나간다면, 한국적 맥락에서 공무원 동기를 더욱 심층적으로 이해하고 분석할 수 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

- 강혜자 (2009). 자기차이와 조절초점. <사회과학연구>, 33(2), 169-187.
- 고성현 (2010). 성향조절초점과 광고메시지유형의 적합성이 뷰티산업브랜드의 확장제품평가에 미치는 영향. 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 곽선희 (2009). 개인의 조절초점과 향상-예방 조직문화간의 부합도에 따른 조직 효과성. 성균관대학교 대학원 석사학

위논문.

- 김상목 (2013). <한국인의 공공봉사동기: 세계적 보편성과 한국적 특수성>. 집문당.
- 김상목 (2016). 공공성 및 공공봉사동기 증진을 위한 교육방안. <한국공공관리학보>, 30(3), 181-204.
- 김서용 (2009). 공직동기의 결정요인에 대한 실증분석. <행정논총>, 47(2), 181-209.
- 김선희 · 심동철 · 박현희 (2017). 섬김의 리더십, 집합적 공공봉사동기, 윤리적 풍토가 집합적 조직시민행동에 미치는 영향. <한국행정학보>, 51(3), 63-91.
- 김영곤 · 김주경 (2016). 혁신 및 협력행동에 미치는 일중독의 영향요인과 자기효능감의 조절효과에 관한 연구. <한국인사행정학회보>, 15(3), 163-198.
- 김원득 (2014). 우리나라 공무원의 공공봉사동기에 관한 경험적 연구: 봉사 경험, 직업 선택, 공직생활 및 조직몰입과의 관계. 서울과학기술대학교 대학원 박사학위논문.
- 김윤정 (2014). 심리적 임파워먼트가 심리적 주인의식을 통해 조직변화몰입에 미치는 영향: 조직신뢰, 신뢰성향, 예방조점의 조절효과를 중심으로. 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 김정인 (2014). 지방세무직 공무원의 공공봉사동기와 조직시민행동. <지방정부연구>, 18(1), 193-218
- 김중석 · 안국찬 (2016). 공무원연금, 봉급 및 공공봉사동기가 직무만족에 미치는 영향: 전주시역 소방공무원을 중심으로. <한국자치행정학보>, 30(2), 279-298.
- 노종호 (2016). 공무원의 성과급과 공공봉사동기가 직무성과에 미치는 영향분석. <한국인사행정학회보>, 15(2), 93-122.
- 류중용 · 이창원 (2016). 우리나라 공무원의 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 공공봉사동기가 하급 공무원의 조직시민행동에 미치는 영향. <정책분석평가학회보>, 26(3), 137-161.
- 박순애 · 이혜연 (2017). 공공봉사동기와 성과중심 보상제도에 대한 인식이 성과에 미치는 영향: 공직봉사동기의 구축효과에 대한 실증분석. <한국조직학회보>, 14(2), 97-128.
- 박정호 (2016). 인지된 성불평등과 공공봉사동기(PSM)에 관한 연구: 조직 공정성 관점에서 접근. <한국행정학보>, 50(3), 65-100.
- 박정호 (2017). 윤리적 리더십과 공공봉사동기(PSM)에 관한 연구: 공직가치에 대한 시사점을 중심으로. <한국인사행정학회보>, 16(2), 201-227.
- 박주원 · 조윤직 (2016). 공공봉사동기가 조직구성원의 태도와 성과에 미치는 영향: 자기결정성 요인들의 조절효과를 중심으로. <정부학연구>, 22(2), 195-233.
- 배귀희 (2007). 조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구: 조직신뢰와 조직몰입의 매개변수를 중심으로. <한국행정학보>, 19(3), 473-500.
- 성태제 (2007). <SPSS/AMOS를 이용한 알기 쉬운 통계분석: 기술통계에서 구조방정식모형까지>. 학지사
- 손명구 (2006). 우리나라 지방직공무원의 공공봉사동기에 관한 경험적 연구: 서울시 서초구청 공무원들을 중심으로. 서울산업대학교 대학원 박사학위논문.
- 송지준 (2009). <논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법>. 21세기사.
- 양동현 (2008). 사람중심의 인적자원관리가 인적자원관리 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 인하대학교 대학원 박사학위논문.



- 유진협 (2002). 조절초점(regulatory focus)이 심리적 임파워먼트에 미치는 조절변수로서의 영향: 공군조직을 대상으로. 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 이윤경 (2014). 공무원 무사안일의 영향요인 추세 분석: 공무원 임용 시 공공봉사동기의 역할을 중심으로. <행정학연구>, 20(2), 291-330.
- 이지혜 (2017). 경찰공무원의 공공봉사동기가 직무태도와 개인성파에 미치는 영향: 개인-직무 적합성(P-J fit)의 조절효과를 중심으로. 연세대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 이혜운 (2017). 공기업과 준정부기관 종사자들의 공공봉사동기(PSM)와 직무동기요인이 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구: 기관유형에 따른 조절효과와 공정성인식의 매개효과 중심으로. <한국행정학보>, 51(2), 349-388.
- 조세현 · 권혁주 (2017). 성공하는 정부를 위한 국정운영. 한국행정연구원.
- 지준형 (2011). 광고로 인해 접화된 조절초점과 광고에서 제시된 제품속성 정보의 불일치성이 제품에 대한 소비자의 태도와 구매의도에 미치는 영향에 대한 연구. <한국광고홍보학보>, 13(3), 417-447.
- 최낙범 · 이수영 (2016). 공무원의 공공봉사동기(PSM)가 조직몰입에 미치는 영향: 직무특성의 조절효과 검증을 중심으로. <한국행정연구>, 25(1), 169-200.
- 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.
- 하형란 · 강혜자 (2012). 경찰공무원의 조절초점이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향: 자기 효능감의 매개효과. <한국자치행정학보>, 26(2), 121-142.
- 홍세희 (2000). 구조 방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거. <한국심리학회지: 임상>, 19(1), 161-177.
- Andrews, C. (2016). Integrating public service motivation and self-determination theory: a framework. *International Journal of Public Sector Management*, 29(3), 238-254.
- Avnet, T., & Higgins, E. T. (2006). How regulatory fit affects value in consumer choices and opinions. *Journal of Marketing research*, 43(1), 1-10.
- Behavioral Dynamics: Institutions, Identities, and Self-Regulation. In *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, edited by J. L. Perry and A. Hondeghem, 56-79. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Bellé, N. (2013). Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance. *Public Administration Review*, 73(1), 143-153.
- Bozeman, B. (1987). All organizations are public: Bridging public and private organizational theories. Jossey-Bass Inc Pub.
- Bozeman, B., & Bretschneider, S. (1994). The “publicness puzzle” in organization theory: A test of alternative explanations of differences between public and private organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 4(2), 197-224.
- Bozeman, B., & Su, X. (2015). Public service motivation concepts and theory: A critique. *Public*

- Administration Review*, 75(5), 700-710.
- 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., Ritz, A., & Vandenabeele, W. (2012). Introduction to a symposium on public service motivation: An international sampling of research. *International Journal of Public Administration*, 35(1), 1-4.
- Brockner, J., & Higgins, E. T. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 35-66.
- Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65-74.
- Camacho, C. J., Higgins, E. T., & Luger, L. (2003). Moral value transfer from regulatory fit: what feels right is right and what feels wrong is wrong. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 498-510.
- Camilleri, E. (2006). Towards developing an organisational commitment-public service motivation model for the Maltese public service employees. *Public Policy and Administration*, 21(1), 63-83.
- 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.
- Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. (2017). Public Service Motivation Research: Lessons for Practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529-542.
- Coursey, D., Yang, K., & Pandey, S. K. (2012). Public service motivation (PSM) and support for citizen participation: A test of Perry and Vandenabeele's reformulation of PSM theory. *Public Administration Review*, 72(4), 572-582.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Kessler, I. (2002). Contingent and non-contingent working in local government: contrasting psychological contracts. *Public administration*, 80(1), 77-101.
- 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.
- Crowe, E., & Higgins, E. T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), 117-132.
- Cun, X. (2012). Public service motivation and job satisfaction, organizational citizenship behavior: An empirical study based on the sample of employees in Guangzhou public sectors. *Chinese Management Studies*, 6(2), 330-340.
- Davis, R. S. (2010). The ABCs of Public Service Motivation: Altruism, Behavior, and Compensation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 887-897.
- Dewett, T., & Denisi, A. S. (2007). What motivates organizational citizenship behaviours? Exploring

- the role of regulatory focus theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(3), 241-260.
- Ertas, N. (2014). Public service motivation theory and voluntary organizations: Do government employees volunteer more?. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(2), 254-271.
- Förster, J., Higgins, E. T., & Idson, L. C. (1998). Approach and avoidance strength during goal attainment: regulatory focus and the "goal looms larger" effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(5), 1115-1131.
- Freitas, A. L., & Higgins, E. T. (2002). Enjoying goal-directed action: The role of regulatory fit. *Psychological Science*, 13(1), 1-6.
- Furnham, A., & Schaeffer, R. (1984). Person-environment fit, job satisfaction and mental health. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 57(4), 295-307.
- Gerring, J. (1999). What makes a concept good? A criterial framework for understanding concept formation in the social sciences. *Polity*, 31(3), 357-393.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280-1300.
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. *Advances in Experimental Social Psychology*, 30, 1-46.
- Higgins, E. T. (2005). Value from regulatory fit. *Current Directions in Psychological Science*, 14(4), 209-213.
- Higgins, E. T., Cesario, J., Hagiwara, N., Spiegel, S., & Pittman, T. (2010). Increasing or decreasing interest in activities: the role of regulatory fit. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(4), 559-572.
- Higgins, E. T., Idson, L. C., Freitas, A. L., Spiegel, S., & Molden, D. C. (2003). Transfer of value from fit. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(6), 1140-1153.
- Higgins, E. T., Roney, C. J., Crowe, E., & Hymes, C. (1994). Ideal versus ought predilections for approach and avoidance distinct self-regulatory systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(2), 276-286.
- Higgins, T., & Tykocinski, O. (1992). Self-discrepancies and biographical memory: Personality and cognition at the level of psychological situation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18(5), 527-535.
- Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713-728.
- Houston, D. J. (2005). "Walking the walk" of public service motivation: Public employees and charitable gifts of time, blood, and money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 67-86.
- Kark, R., & Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory

- focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32(2), 500-528.
- Kim, S. (2004). 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. (2012). Does person-organization fit matter in the public-sector? Testing the mediating effect of person-organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes. *Public Administration Review*, 72(6), 830-840.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Palidaiskaite, B. L. J., Pedersen, L. H., Perry, J. L., Ritz, A., Taylor, J., & De Vivo, P. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79-102.
- Kjeldsen, A. M., & Jacobsen, C. B. (2012). Public service motivation and employment sector: Attraction or socialization?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(4), 899-926.
- Lee, M. J. (2010). Developing the concept of public service motivation: Universal human motivation vs. Public sector's unique characteristics. *The 2010 KAPA's International Conference*, 2188-2201.
- Leone, L., Perugini, M., & Bagozzi, R. (2005). Emotions and decision making: Regulatory focus moderates the influence of anticipated emotions on action evaluations. *Cognition & Emotion*, 19(8), 1175-1198.
- Liu, B. C., & Tang, T. L. P. (2011). Does the love of money moderate the relationship between public service motivation and job satisfaction? The case of Chinese professionals in the public sector. *Public Administration Review*, 71(5), 718-727.
- Liu, B., Tang, N., & Zhu, X. (2008). Public service motivation and job satisfaction in China: An investigation of generalisability and instrumentality. *International Journal of Manpower*, 29(8), 684-699.
- Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(4), 854-864.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40-53.
- Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America: Does public service motivation make a difference?. *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5-16.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1220-1233.

- Pandey, S. K., & Stazyk, E. C. (2008). Antecedents and correlates of public service motivation. In *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, edited by J. L. Perry and A. Hondeghem, 101-117. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Pedersen, M. J. (2015). Activating the Forces of Public Service Motivation: Evidence from a Low-Intensity Randomized Survey Experiment. *Public Administration Review*, 75(5), 734-746.
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181-197.
- Perry, J. L. (2000). Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 471-488.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). Directions for Future Theory and Research. In *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, edited by J. L. Perry and A. Hondeghem, 294-313. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). Directions for Future Theory and Research. In *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, edited by J. L. Perry and A. Hondeghem, 294-313. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Perry, J. L., & Porter, L. W. (1982). Factors affecting the context for motivation in public organizations. *Academy of Management Review*, 7(1), 89-98.
- Perry, J. L., & Rainey, H. G. (1988). The public-private distinction in organization theory: A critique and research strategy. *Academy of Management Review*, 13(2), 182-201.
- Perry, J. L., & Vandenberg, W. (2008). Behavioral Dynamics: Institutions, Identities, and Self-Regulation. In *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, edited by J. L. Perry and A. Hondeghem, 56-79. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Perry, J. L., Brudney, J. L., Coursey, D., & Littlepage, L. (2008). What drives morally committed citizens? A study of the antecedents of public service motivation. *Public Administration Review*, 68(3), 445-458.
- Plessner, H., Unkelbach, C., Memmert, D., Baltes, A., & Kolb, A. (2009). Regulatory fit as a determinant of sport performance: How to succeed in a soccer penalty-shooting. *Psychology of Sport and Exercise*, 10(1), 108-115.
- 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., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-269.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader

- behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Rainey, H. G. (1983). Public agencies and private firms: Incentive structures, goals, and individual roles. *Administration & Society*, 15(2), 207-242.
- Rainey, H. G., & Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 447-470.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1-32.
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414-426.
- Scott, P. G., & Pandey, S. K. (2005). Red tape and public service motivation: Findings from a national survey of managers in state health and human services agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 25(2), 155-180.
- Shah, J., Higgins, T., & Friedman, R. S. (1998). Performance incentives and means: how regulatory focus influences goal attainment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 285-293.
- Steijn, B. (2008). Person-environment fit and public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 13-27.
- Taylor, J. (2008). Organizational influences, public service motivation and work outcomes: An Australian study. *International Public Management Journal*, 11(1), 67-88.
- Taylor, J. C., & Bowers, D. G. (1972). Survey of organizations: A machine-scored standardized questionnaire instrument. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University of Michigan.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37(4), 765-802.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, 9(4), 545-556.
- Vandenabeele, W. (2011). Who wants to deliver public service? Do institutional antecedents of public service motivation provide an answer?. *Review of Public Personnel Administration*, 31(1), 87-107.
- Vandenabeele, W., Brewer, G. A., & Ritz, A. (2014). Past, present, and future of public service motivation research. *Public Administration*, 92(4), 779-789.
- 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*, edited by E. Ongaro and S. Van Thiel, 261-278. London, Palgrave Macmillan.
- Wright, B. E. (2004). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(1), 59-78.

Wright, B. E. (2007). Public service and motivation: Does mission matter?. *Public Administration Review*, 67(1), 54-64.

Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person-Organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. *Administration & Society*, 40(5), 502-521.

## A Study on Public Service Motivation Reflecting Individual Regulatory Focus

Hyun Gyu Oh

Joongbu University

This study aims to determine ways to contribute to innovation in government human resource management. To this end, this study explores the structure of public servants' motivation and, based on the results, proposes a strategy for the innovative management of current government human resources. The specific focus is on public service motivation, reflected in an understanding of the motivation of public servants. This study uses the regulatory focus theory, which comprehensively captures various human motivation theories. The results reveal that, although every individual public servant may have the same level of public service motivation, the strategies that lead him/her to action may considerably vary. Taken together, the results of this study contribute to both academic theory and the political development of systematic motivation strategies in the future.

*Keywords: Government Human Resource Management, Public Servant, Motivation, Public Service Motivation, Regulatory Focus Theory*