

미국 연방공무원들의 직무동기가 태도에 미치는 영향 연구

: 상관신뢰, 목표지향성, 조직공정성의 조절효과를 중심으로*

이 지 은**

이 재 완***

국문요약

본 연구의 목적은 미국 연방공무원들을 대상으로 직무동기가 조직구성원의 태도인 직무만족과 이직의도에 미치는 영향력을 분석하고, 이들 간의 관계를 상관신뢰, 목표지향성, 조직공정성이 조절하는지를 분석하는 것이다. 이러한 분석을 위해 미국의 2010년도 Federal Employee Viewpoint Survey(FEVS)를 사용하였다. 직무만족에 대한 분석결과, 내재적 동기, 외재적 동기, 상관신뢰, 목표지향성, 절차공정성, 분배공정성은 직무만족에 유의미한 긍정적 영향을 나타냈다. 조절변수의 경우 절차공정성은 내재적 동기와 직무만족간의 관계를 강화시키고, 상관신뢰, 절차공정성, 분배공정성은 외재적 동기와 직무만족 간의 관계를 약화시켰다. 이직의도에 대한 분석결과, 내재적 동기, 외재적 동기, 절차공정성, 분배공정성은 부정적 영향을 미쳤다. 조절변수의 경우 절차공정성과 분배공정성은 내재적 동기와 이직의도의 관계를 강화시키고, 절차공정성과 분배공정성은 외재적 동기와 이직의도의 관계를 약화시켰다.

주제어: 직무동기, 직무만족, 이직의도, 조절효과

I. 서론

본 연구의 목적은 미국 연방공무원들을 대상으로 직무동기와 조직구성원의 태도에 대해 이들 간의 관계를 강화 또는 약화시키는 조절변수를 고려하여 분석하는 것이다. 즉 직무동기가 조직구성원의 직무만족과 이직의도에 미치는 영향력을 분석하고, 이들 간의 관계를 상관신뢰, 목표지향성, 조직공정성이 조절하는지를 분석하고자 한다.

조직구성원의 직무동기는 조직의 성과에 영향을 미친다는 점에서 중요하다. 직무동기는 매우 다차원적인 개념으로서, 조직구성원이 조직과 어떻게 상호작용하고, 조직을 어떻게 바라보는지

* 본 논문은 한국정책개발학회 2014년 하계학술대회에서 발표한 원고를 수정·보완한 것입니다. 유익한 논평을 해주신 익명의 심사위원들께 감사드립니다.

** 제1저자

*** 교신저자

에 대한 것이며, 조직구성원이 조직의 보상과 의무, 연대감에 대한 인식을 반영하는 개념이라고 할 수 있다(Allen & Meyer, 1990). Simon(1997: 276)은 조직구성원이 조직 목표 달성을 위한 노력을 하지 않을 경우 조직은 근본적인 위험에 처할 수 있음을 주장하였다. Pfeffer(1998)는 조직의 장기적인 성공과 지속은 구성원을 어떻게 관리하느냐에 달려 있으며, 의미 있는 과업을 형성하고 조직구성원을 행복하게 하는 것이 조직 효과성의 척도라고 하였다. Hackman과 Oldman(1976)은 직무동기는 업무에 대한 의욕을 향상시키고 조직목표 달성을 위해 적극적으로 참여하도록 하는 역할을 하여 조직구성원의 태도에 영향을 미친다고 하였다.

조직구성원의 태도(employee attitude)는 전통적으로 직무만족, 직무관여, 조직몰입 등을 주로 다루어 왔다. 특히 조직차원에서 직무만족이 낮으면 직무성과와 사기는 감소하고 결근율과 이직률은 증가한다고 하였다(Mathieu & Hamel, 1989). 이 때문에 직무만족이 여러 연구들에서 중요하게 다루어져 왔다. 그런데 최근 민간과 공공부문에서 진행된 노동시장의 유연화와 구조조정 등은 직업안정성을 떨어뜨려 이직을 새로운 사회적 이슈로 주목받게 만들었다. 이직은 모집, 선발, 충원된 인력에 대해 교육과 훈련의 비용을 발생시키며(Abbasi, Hollman & Hayes, 2008), 유능한 조직구성원의 이직은 조직의 경쟁력과 혁신을 저해한다. 이에 따라 이직이 조직구성원의 태도에 관한 주제 중 하나로 연구되기 시작하였다.

기존의 직무동기와 조직구성원의 태도에 관한 연구들은 동기부여가 잘 되어 있으면 직무만족이 높고 이직의도는 상대적으로 낮다고 주장하였다(Deci & Ryan, 2004). 이러한 특성 때문에 민간조직이나 공공조직에서 인적자원을 효율적으로 관리하기 위해 여러 가지 동기부여 전략을 활용해 왔다. 그러나 직무동기와 조직구성원의 태도 간의 관계는 단순하지 않으며 다양한 요인에 의해 조절되는 특징을 가지고 있다는 주장이 등장하고 있다(Ryan & Deci, 2004). 직무동기가 조직구성원의 태도에 영향을 미치는 인과관계의 구조를 보다 체계적으로 규명하기 위해 심리적 메커니즘을 활용한 다양한 분석이 진행되었다(Meyer, Allen, & Smith, 1993; 정진철·한주희, 2003: 1076). 이들 연구에 따르면, 상관신뢰(managerial trustworthiness)는 직무동기와 조직구성원의 태도 간의 관계를 강화시키며(Grant & Sumanth, 2009), 목표지향성(goal directedness)도 둘 간의 관계를 조절한다고 한다(Piccolo & Colquitt, 2006). 또한 공정성 이론에 따르면 공정성에 대한 인식이 조직구성원의 태도에 영향을 미치며, 절차공정성과 분배공정성은 둘 간의 관계를 조절한다(정진철·한주희, 2003).

그런데 직무동기와 조직구성원의 태도 간의 인과관계를 조절하는 상관신뢰와 목표지향성은 민간조직은 물론 공공조직에서도 상당한 연구들이 진전되었다(Cho & Perry, 2012). 하지만 조직공정성의 조절효과의 경우 대개 민간조직을 대상으로 한 연구들이 축적되어 있을 뿐 공공조직을 대상으로 한 연구들은 드문 실정이다. 이에 본 연구는 기존 연구들을 확장하여 공공조직, 특히 정부 공무원들의 직무동기와 조직구성원의 태도 간의 관계를 분석하기 위해 상관신뢰, 목표지향성, 조직공정성 등의 조절변수를 설정하여 인과적 경로를 보다 체계적으로 분석하고자 하였다.¹⁾

1) Cho와 Perry(2012)는 미국 연방공무원들을 대상으로 내재적 동기와 조직구성원의 태도의 관계를 분석하면서, 상관신뢰, 목표지향성, 외재적 보상기대를 조절변수로 설정하고 있다. 그러나 본 연구는 외재적 동기를 독립변수에 추가하고, 조절변수에 외생적 보상기대를 제외하고 조직공정성을 추가하여 모형을 설정한 점에서 차이가

본 연구는 우선 조직구성원의 내재적·외재적 동기가 조직구성원의 만족이나 이직의도와 같은 태도에 어떤 영향을 미칠 것인지에 대해 분석하였다. 그 다음으로 내재적·외재적 동기와 조직구성원의 태도의 관계가 상관신뢰, 목표지향성, 조직공정성과 같은 제3의 변수에 의해 어떻게 영향을 받는지를 분석하였다. 이러한 분석을 위해 미국 OPM에서 연방공무원들을 조사한 2010년도의 Federal Employee Viewpoint Survey(FEVS)를 사용하였다.

II. 이론적 배경 및 선행연구

여기서는 먼저 직무동기와 그 하위요소인 내재적 동기와 외재적 동기에 대한 논의들을 살펴보고, 직무동기가 조직구성원 태도인 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 논의들을 살펴볼 것이다. 그런 다음 이들 간의 관계를 조절하는 상관신뢰, 목표지향성, 그리고 조직공정성에 대한 논의들을 살펴볼 것이다.

1. 직무동기이론

직무동기는 매우 다차원적인 개념으로서, 조직구성원이 조직과 어떻게 상호작용하고, 조직을 어떻게 바라보는지에 대한 것을 의미하며, 조직구성원이 인식하는 조직의 의무와 보상 및 연대감을 반영하는 개념이라고 할 수 있다(Allen & Meyer, 1990). Amabile(1993: 186)은 내재적 동기는 “다른 뚜렷한 보상 없이 과업을 수행하는 행위 그 자체로 인한 즐거움, 과업에 대한 도전, 호기심 충족 등을 추구할 때 발생하는 것”을 의미하는 반면, 외재적 동기는 “과업 그 자체보다는 금전과 같은 다른 목표를 달성하기 위해 업무를 수행하는 경우 유발되는 것”이라고 하였다. 그리고 Locke와 Latham(2004: 388)은 동기는 행동을 유발하는 내재적 요인과 행동을 유인하는 외재적 요인으로 구성되어 있다고 하였다. 내재적 동기는 개인이 직무 자체에 흥미를 가지고 직무를 수행하는 정도를, 외재적 동기는 직무수행 과정에서 승진과 급여 같은 외재적인 보상을 통해 동기가 부여되는 정도를 말한다(고수일·한주희, 2005).

내재적 동기(intrinsic motivation)는 조직구성원이 외부의 물질적 보상과 상관없이 자신이 맡은 직무 자체에 내포되어 있는 기쁨이나 만족을 위해 직무를 수행하려는 욕구이다(Deci & Ryan, 1985). 내재적 동기의 이론적 기초는 Deci(1975)가 정립한 인지적 평가이론(cognitive evaluation theory)이다. 인지적 평가이론은 귀인이론(self-attribution)을 바탕으로 내재적 동기부여와 외재적 동기부여 간의 관계를 설명하는 이론이다. 이 이론에 따르면 내재적 동기가 부여된 상태에서 금전적 보상이나 승진 같은 외재적 동기부여 요인이 부가되면 내재적 동기부여가 오히려 감소하는 상충관계(trade-off)가 발생한다. Deci와 Ryan(1985)에 의하면, 내재적 동기는 능력(competence)과 자기결정(self-determination)에 대한 욕구라는 2가지 기본적인 욕구를 바탕으로 깔고 있다. 능력욕

구가 충족되면 개인은 자신이 유능하다고 믿기 때문에 직무에 관심을 가지게 되고 직무 그 자체를 흥미로운 것으로 인식한다. 자기결정 욕구에 의해 외부의 압력이나 통제가 아닌 자발적인 선택에 의해 활동을 하면 내재적 동기가 유발된다(Deci & Ryan, 2000).

내재적 동기이론은 다양한 분야의 학자들로부터 관심을 받아왔다. 내재적으로 동기부여된 경우 일에 대한 감정, 일을 하고자 하는 열정, 직무성과의 질적 수준에서 외재적으로 동기부여된 경우와 차이가 있다(Amabile, 1993). 내재적으로 동기부여된 사람들이 그렇지 않은 경우보다 창의성, 성과 등이 더 높다고 한다(Amabile, 1996; Utman, 1997; 정진철·한주희, 2003: 1074).

한편 외재적 동기는 보수, 직업 안정성, 근무 환경과 같은 요인을 의미하는데, 많은 연구들에서 외재적 동기는 내재적 동기와 반대로 작용한다고 주장하고 있다(Deci & Ryan, 1985). 이들은 강한 외재적 동기유발요인이 제시되면 내재적 동기는 감소한다는 결과를 제시하였다. 또한 일부 학자들은 내재적 동기와 외재적 동기는 양립하기 어려우며, 외재적 동기가 직접적으로 내재적 동기를 약화시킬 수 있다고 주장하였다(Amabile, 1993: 188).

2. 직무동기와 조직구성원의 태도

직무동기는 앞에서 본 바와 같이 내재적인 것과 외재적인 것으로 구분할 수 있으며, 둘 다 조직구성원의 태도에 영향을 미친다. 조직구성원의 태도(employee attitude)는 조직이나 직무에 대해 가지는 조직구성원의 지각이나 감정 등을 의미하는데, 여기에는 직무만족, 조직몰입, 직무참여, 이직의도 등이 포함된다. 그런데 본 연구에서는 직무에 대한 긍정적 감정을 나타내는 직무만족과 부정적인 감정인 이직의도로 한정해 선행연구를 살펴보고자 한다.²⁾ 직무만족이란 구성원들이 직무에 대해 갖는 태도로서 직무와 개인 간의 조화로운 관계에 대한 지각에 의해 형성된다(Ivancevich & Matteson, 2002). 이직의도(turnover intention)란 구성원이 조직을 떠나려는 의향으로, 다른 일자리를 찾으려는 의도나 현재 직장을 그만두려는 생각을 의미한다.

1) 내재적 동기와 조직구성원의 태도

내재적 동기는 조직구성원에게 직무수행 그 자체가 즐거운 것이며 성취감을 주는 요인이라고 본다(Deci & Ryan, 1985). 그러므로 내재적 동기가 높아지면 직무만족도 증가하게 된다(Colquitt et al., 2000). 내재적 동기와 조직구성원 만족에 대한 기존 문헌들을 살펴보면 내재적 동기는 직무만족에 필수 요소로 인식되고 있다. Deci와 그의 동료들(1989)의 연구에 의하면, 내재적 동기는 자기주도적 활동을 이끌어내는 원동력으로서 성과를 촉진하는 중요한 요인이라고 한다. 내재적 동기는 직무 그 자체에 대한 관심과 기쁨으로 인해 행동을 하는 자기결정력이 높고 자율적인 유형이다. 따라서 자기결정력이 주어지면 조직구성원은 자신의 행동이 자기 결정에 의해 좌우되는 것으로 인식하기 때문에 즐거운 마음으로 직무를 수행하게 되며, 직무에 긍지와 보

2) 조직구성원의 태도를 직무만족과 이직의도로 한정하는 것은 본 연구에서 활용하고 있는 2010년 Federal Employee Viewpoint Survey(FEVS)에서 이 두 변수를 명시적으로 다루고 있기 때문이다.

람을 갖게 된다(Deci et al., 1989). 이렇게 되면 조직을 떠나려는 이직의도가 낮아지게 된다.

실증연구들은 내재적 동기가 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고 이직의도는 낮춘다는 것을 보여주고 있다(Kasser et al., 1992; Cho & Sai, 2013; Thatcher et al., 2006). Kasser와 그의 동료들(1992)은 조직구성원이 자율성과 역량감을 느낄 때 업무참여와 성과가 높아진다고 하였다. Ilardi와 그의 동료들(1993)은 내재적 동기 요인은 직급과 보수의 외재적 요인을 통제하였을 때 직무만족에 유의미한 영향을 미친다고 하였다. Cho와 Sai(2013)는 내재적 동기가 조직구성원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 분석하였다.

한편 Galletta와 그의 동료들(2011)은 내재적 동기가 정서적 몰입의 조절효과를 통해 이직의도에 부정적인 영향을 미친다고 하였다. Thatcher와 그의 동료들(2006)은 IT업계 근로자의 내재적 동기와 직무태도 및 이직의도의 관계를 분석하였다. 그 결과 내재적 동기는 직무태도와 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났고, 이직의도에는 직접적으로 영향을 미치지 못하였으나 직무만족과 조직몰입의 조절효과를 통해 간접적으로 부(-)의 영향을 나타냈다.

2) 외재적 동기와 조직구성원의 태도

금전적 보상과 안정성 등 외재적 동기는 조직구성원이 과업을 수행하는 데 있어서 기본적인 고도 필수적인 동기라고 한다(Pinder, 2008). 외재적 동기는 직무만족을 향상시키기도 하며(O'Reilly & Caldwell, 1980; Amabile, 1993), 이직의도를 감소시키기도 한다(Pepe, 2010).

실증분석 결과에 따르면 외재적 동기 역시 직무만족과 이직의도에 영향을 미친다. 먼저 O'Reilly와 Caldwell(1980)은 외재적 동기가 직무만족과 몰입에 긍정적인 영향을 끼쳤으며, 보수와 같은 외재적 요인은 재직의도와는 긍정적인(+) 관계를 가지고, 직무만족과는 부정적인(-) 관계를 갖는다고 했다. Amabile(1993)은 외재적 동기는 내재적 동기와 결합해 시너지효과를 발생시킬 수 있으며, 외재적 동기도 직무만족에 영향을 미칠 수 있다는 결과를 제시하였다.

한편 Pepe(2010)는 외재적 동기가 이직의도에 부정적인 영향을 미친다고 하였는데, 상사들이 조직구성원의 공헌과 만족에 신경을 써준다고 느끼는 지각된 상사의 지원(perceived supervisor support)이 증가할수록 이직의도가 유의미하게 감소한다는 결과를 제시하였다.

3. 직무동기와 조직구성원의 태도 간의 관계를 조절하는 요인

직무동기와 조직구성원의 태도 간의 관계를 강화 또는 약화시키는 조절요인으로 선행연구들은 상관신뢰, 목표지향성, 그리고 조직공정성을 들고 있다. 이들에 대해 살펴보면 다음과 같다.

1) 상관신뢰

상관-구성원 교환관계(Leader-Member Exchange: LMX)는 역할이론(role-making theory)과 사회적 교환이론(social exchange theory)에 기초를 두고 있는데, 상관-구성원의 상호작용에 따라 특

유의 역할과 리더십이 형성된다(Liden & Maslyn, 1998). 상관-구성원 교환관계에 따라 상관과 부하는 지속적인 상호작용을 통하여 신뢰를 형성하게 되고, 구성원은 자신의 직무에 보다 많은 관심을 가지게 됨으로써 직무만족이 높아지게 된다(박준철 외, 2010).

한편 많은 선행연구에서는 신뢰성(trustworthiness)을 신뢰(trust)의 선행요건으로 보고 있으며, 신뢰성의 요소로서 역량(competence), 공정성(fairness), 진실성(integrity), 충성심(loyalty), 온정(benevolence), 공개성(openness) 등을 제시하고 있다(Butler, 1991; Sitkin & Roth, 1993). Mayer와 그의 동료들(1995)은 이러한 요인들을 종합하여 신뢰성의 요인을 능력(ability), 온정(benevolence), 진실성(integrity)의 세 가지 요인으로 정의하였는데, 능력은 조직구성원의 조직 내 역할에 대한 역량을 의미하고, 온정은 조직구성원에 대한 긍정적인 애착을 말하며, 진실성은 정직성과 공정성을 의미한다.

상관신뢰는 상관과 부하 사이의 신뢰 형성을 촉진하여 조직구성원의 태도에 긍정적인 효과를 미친다(Dirks & Ferrin, 2001). Byrne과 그의 동료들(2011)은 상관신뢰가 직무만족 등 조직구성원의 태도에 긍정적 효과를 나타낸다고 하였다.

신뢰할 수 있는 리더십 또는 상관에 대한 신뢰는 조절변수로 작용하기도 하는데, Grant와 Sumanth(2009)의 연구에 의하면 신뢰감 있는 상사와 함께 일을 하는 것은 조직구성원의 성과에 대한 동기를 극대화한다고 주장하였다. Wang과 Walumbwa(2007)는 조직몰입과 이직과의 관계에서 변혁적 리더십이 조절효과를 가지고 있다고 보았다. 또한 Janssen과 Van Yperen(2004)는 상관-구성원 교환관계(LMX)는 성과목표지향 리더십과 직무만족 간의 부(-)의 관계를 조절한다고 분석하였다. 특히 Grant와 Sumanth(2009)는 믿을 수 있는 상관과 함께 일을 하는 것은 직무만족 등 조직성과에 대한 직무동기의 효과를 강화한다는 것을 증명하였다(Cho & Perry, 2012).

2) 목표지향성

리더의 중요 역할 중 하나는 조직 목표를 명확히 제시하는 것이다. 조직목표는 조직구성원의 동기와 조직몰입, 직무성과, 조직성과에 영향을 미치는 중요한 요인이다(Locke, 2004). Steer와 Mowday(1977)는 직무동기를 바탕으로 조직구성원이 직무와 목표를 중요하게 인식할수록 직무만족은 향상되고 이직의도는 감소한다고 하였다. 목표모호성은 조직구성원의 동기와 성과를 저해할 위험도 있다(Locke & Latham, 1990). 더 나아가 모호한 목표는 조직구성원의 긴장을 유발하고, 과업 소진(work exhaustion)을 야기하여 직무만족을 감소시킨다(Kim & Wright, 2007). 반대로 조직의 리더가 목표를 명확히 제시한다면 조직구성원이 업무수행에 대한 잠재적 능력을 향상시킬 수 있는 근로환경을 조성하여 구성원의 동기를 향상시킬 수 있다(Piccolo & Colquitt, 2006). 리더는 구성원과의 의사소통을 통해 조직의 목표모호성을 완화시킬 수 있다.

조직구성원의 목표에 대한 인식은 이직의도와 조직몰입 등 태도에 영향을 미칠 수 있다(Whitener, 2001). 사회정체성이론(social identity theory)에 의하면 구체화된 조직목표는 조직구성원이 조직의 정체성을 인지할 수 있도록 하며, 궁극적으로 자신을 조직의 일부로 인지하도록 하는 역할을 한다(Van Dick et al., 2004). 이러한 경우 조직을 떠나는 행위는 자신의 일부를 잃는 것으로 인지하여 이직의도에 영향을 미칠 수 있다(Turner & Haslam, 2001). Lyons(1971)는 목표

에 따른 역할명확성은 이직 및 이직의도와 부(-)의 관계를 가지며, 직무만족과는 정(+)의 관계를 갖는 것을 실증적으로 분석하였다. 또한 Jung(2014)은 공공조직을 대상으로 한 연구에서 명확하고 구체적인 목표는 이직의도와 부(-)의 관계를 갖는다고 하였다. 한편 목표지향성은 직무동기와 태도 간의 관계를 조절하기도 한다. Piccolo와 Colquitt(2006)는 목표지향성이 직무동기와 조직구성원의 태도 간의 관계를 조절한다는 주장을 제시하였다.

3) 조직공정성

조직공정성(organizational justice)은 조직 내에서 조직구성원이 받게 되는 보상이 적절한 절차를 거치고, 공정한 대우를 받는 것을 의미한다(Greenberg, 1990: 400). 조직구성원이 조직으로부터 노력에 대해 정당한 보상과 공정한 대우를 받는다고 생각하면 조직에 긍정적인 태도를 갖게 되고, 조직성과도 향상된다는 점에서 조직공정성은 중요한 개념이라고 볼 수 있다(Mooreman, 1991: 845). 조직공정성은 분배공정성, 절차공정성으로 구분될 수 있는데(Greenberg & Lind, 2000), 분배공정성(distributive justice)은 결과 분배의 공정성에 초점을 두어 보상과 징계, 자원배분 등이 정해진 기준에 따라 공정하게 분배되는지에 대한 지각을 의미하고, 절차공정성(procedural justice)은 보상을 결정하는 절차와 기준에 대해 공정하게 인식하는지를 나타내는 개념이다(Folger & Konovsky, 1989: 115).

조직구성원의 공정성 인식은 직무만족, 이직의도 등과 같은 태도를 예측하는 중요 요인으로 알려져 있다(Cohen-Charash & Spector, 2001). 다수의 실증연구들은 조직공정성이 직무만족이나 이직의도 같은 조직구성원의 태도에 유의미한 영향을 미친다고 분석하였다(Choi, 2011). 우선 절차공정성을 중심으로 직무만족과 이직의도에 대한 효과를 분석한 연구들이 있다(McFarlin & Sweeney, 1992; Rhoades & Eisenberger, 2002). McFarlin과 Sweeney(1992)는 절차공정성이 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 제시하였다. Rhoades와 Eisenberger(2002)는 자원배분에 대한 의사결정과정에서의 공정성은 직무태도에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

다음으로 분배공정성이 직무만족과 이직의도에 미치는 효과를 분석한 연구들이 있다(Dailey & Kirk, 1992; Martin, 1979; Tang & Sarsfield-Baldwin, 1996). Dailey와 Kirk(1992)의 연구는 분배공정성은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고, Tang과 Sarsfield-Baldwin(1996)는 분배공정성을 높게 인식할수록 직무만족이 높다는 결과를 제시하였다. Martin(1979)은 분배공정성은 직무만족과 정(+)의 관계를 갖고, 이직의도와는 부(-)의 관계를 갖는다고 하였다.

한편 절차공정성과 분배공정성을 동시에 고려하여 직무만족과 이직의도에 대한 효과를 분석한 연구들도 있다(Aryee & Chay, 2001; Cho & Sai, 2013; Dailey & Kirk, 1992; Hendrix et al., 1998; Nadiri & Tanova, 2010). Cho와 Sai(2013)는 분배공정성과 절차공정성이 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. Hendrix와 그의 동료들(1998)의 연구도 절차공정성 및 분배공정성에 대한 긍정적 인식은 직무만족과 조직몰입을 향상시켰으며, 절차공정성 인식은 이직의도와 부(-)의 관계를 갖고 있다고 한다. 또한 Nadiri와 Tanova(2010)는 절차공정성과 분배공정성은 이직의도와 부(-)의 관계를 갖고, 직무만족과는 정(+)의 관계를 갖는다고 하였다. Dailey와

Kirk(1992)의 연구는 분배공정성은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고, 절차공정성은 이직의도에 부정적인 영향을 미친다고 분석하였다. Aryee와 Chay(2001)는 분배공정성과 절차공정성은 이직의도와 부(-)의 관계를 갖는다고 분석하였다.

최근에는 많은 학자들이 분배공정성과 절차공정성 같은 조직공정성이 직무동기와 조직구성원의 태도 간의 관계를 조절한다는 사실을 밝히고 있다(정진철·한주희, 2003). Simmons(2006)는 절차공정성과 분배공정성은 내재적 동기와 조직구성원의 태도 간의 관계를 조절한다고 분석하였다. 우선 조직공정성이 직무동기와 직무만족 간의 관계를 조절하는지를 분석한 연구들이 있다(Khan et al., 2015; Ismail et al., 2011; Lee, Dashnyam & Lee, 2011; Zapata-Phelan et al., 2008). Lee, Dashnyam과 Lee(2011)는 구미시의 산업체 종사자 119명을 대상으로 내재적 동기와 직무만족 간의 관계를 조직공정성이 조절하는지를 분석하였다. 분석결과, 분배공정성이 둘 간의 관계를 강화시키는 반면 절차공정성은 조절효과를 미치지 못한다는 결과를 제시하였다. 그러나 파키스탄의 대학병원을 연구한 Khan과 그의 동료들(2015)은 직업윤리 같은 내재적 동기와 직무만족 간의 관계에 대해 분배공정성은 조절효과를 미치지 못하나 절차공정성은 둘 간의 관계를 강화시킨다는 결과를 제시하였다. 또한 Zapata-Phelan과 그의 동료들(2008)은 실험실 실험과 현장실험을 통해 절차공정성이 둘 간의 관계를 강화시킨다고 분석하였다. 한편 Ismail과 그의 동료들(2011)은 절차공정성이 외재적 동기와 직무만족 간의 관계를 조절한다고 분석하였다.

다음으로 조직공정성이 직무동기와 이직의도 간의 관계를 조절하는지를 분석한 연구들이 있다(Cao, Chen & Song, 2013; Khan et al., 2015). Khan과 그의 동료들(2015)은 직업윤리 같은 내재적 동기와 이직의도 간의 관계를 절차공정성이 악화시키는 반면 분배공정성은 강화시킨다는 결과를 제시하였다. 한편 중국의 산업체들을 분석한 Cao, Chen과 Song(2013)에 의하면 절차공정성과 분배공정성 모두가 보상과 같은 외재적 동기와 이직의도 간의 관계를 조절한다고 한다.

4. 선행연구의 검토

공공조직을 다룬 선행연구는 내재적 동기와 조직구성원의 태도의 관계에 주목하여 상관신뢰, 목표지향성, 외재적 보상기대를 조절변수로 설정하여 분석하였다(Cho & Perry, 2012). 그러나 앞서 살펴본 바와 같이 외재적 보상 기대를 의미하는 외재적 동기도 조직구성원의 직무만족과 이직의도 등에 영향을 미친다(Amabile, 1993; Pepe, 2010). 따라서 외재적 동기는 내재적 동기와 함께 독립적인 요인으로 조직구성원의 태도에 직접 영향을 미친다고 할 수 있다.

한편 Deci(1971)는 내재적 동기와 외재적 동기 간의 대립모형을 주장하였는데, 그에 따르면 외재적 동기가 증가하면 내재적 동기는 감소한다고 한다. 즉 인지적 평가이론에서 주장하는 바와 같이 내재적 동기와 외재적 동기가 동시에 발생하게 되면 상승효과(additive effect)가 나타나지 않고(Pritchard et al., 1977; 정진철·한주희, 2003: 1075), 내재적 동기부여 상태에서 외재적 동기가 부여되는 경우 오히려 내재적 동기를 구축한다는 주장을 제시하였다. 이러한 주장은 한 동안 지배적인 가설로 받아들여져 왔다.

그러나 후속 연구에서는 그러한 효과가 발견되지 않았으며(Wimperis & Farr, 1979), 또 다른

연구(Rosenfield et al., 1980)에서는 보상과 같은 외재적 동기가 내재적 동기를 증가시킬 수 있다고 보았다. 따라서 Lepper와 Henderlong(2000)이 내재적 동기와 외재적 동기는 반비례하는 것이 아니며 동시에 작용할 수 있다는 점을 지적한 이래, 대체로 내재적 동기와 외재적 동기의 공존 가능성을 인정하고 있다(한주희·고수일, 2002: 255).

조직구성원의 태도를 결정하는 요인을 분석한 선행연구들을 보면, 조직공정성을 독립변수로 다룬 연구들이 많았다(Choi, 2011; Cho & Sai, 2013). 일부 연구들에서 조직공정성이 직무동기와 조직구성원의 태도 간의 관계에 영향을 미친다고 보았는데(Simmons, 2006: 39-40; 정진철·한주희, 2003), 이들 연구들은 주로 민간조직을 대상으로 이루어진 것들이었다. 그러나 공공조직을 대상으로 한 연구에서는 다른 변수들을 통제한 상태에서 직무동기와 조직구성원의 태도 간의 관계에 대한 조직공정성의 조절효과를 분석한 연구는 거의 없다.³⁾ 공공조직의 경우 법령이나 예산의 제약 하에서 조직구성원을 동기부여해 공공서비스를 제공해야 하기 때문에 민간조직보다 조직공정성이 더 큰 의미를 갖는다고 할 수 있다. 즉 한정된 자원의 분배에 초점을 두는 분배공정성은 물론 결과에 따른 불만족을 완화하는 의사결정절차의 공정성에 초점을 두는 절차공정성을 확보하는 것이 공공조직 구성원들의 직무동기와 태도에 큰 영향을 미친다. 그럼에도 불구하고 민간조직에 비해 조직공정성에 대한 연구가 상대적으로 부족한 실정이다.

또한 조직공정성의 조절효과를 다룬 연구결과들도 일관되지 않고 있다. 어떤 연구들은 절차공정성이 직무동기와 태도 간의 관계를 조절한다고 밝힌 연구들이 있는 반면 다른 연구에서는 분배공정성이 둘 간의 관계를 조절한다고 한다(Lee, Dashnyam & Lee, 2011). 또 다른 연구에서는 절차공정성과 분배공정성이 모두 조절효과를 갖는다고 하며(Cao, Chen & Song, 2013), 어떤 연구에서는 절차공정성과 분배공정성의 조절효과의 방향이 반대라는 결과를 제시하고 있다(Khan et al., 2015). 이와 같은 실증분석 결과가 제한된 표본 수라는 한계 때문인지, 아니면 민간조직의 구성원이라는 표본의 특성 때문인지는 단정할 수는 없다. 이에 본 연구에서는 미국 연방공무원들을 대상으로 조사한 대규모 표본을 가지고 이들 가능성을 검정해 보고자 하였다.

따라서 본 연구에서는 조직구성원의 직무동기와 태도 간의 관계를 상관신뢰, 목표지향성, 조직공정성이라는 조절변수를 고려하여 분석하고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 2010년 FEVS 데이터를 분석하고자 하였다.

Ⅲ. 연구 모형 및 방법

1. 연구의 가설과 분석틀

직무동기, 즉 내재적 동기와 외재적 동기가 조직구성원의 태도에 미치는 영향에 대해 수많은 연구들이 진행되었으나, 실증연구의 분석결과들은 일관된 결론을 제시하지 못하고 있다. 또한

3) Choi(2011)의 연구는 미국 연방공무원의 태도를 결정하는 독립변수로 조직공정성을 설정하고, 이를 성별변수가 조절하는지를 분석하였다.

인지적 평가이론과 같이 내재적으로 동기부여된 조직구성원에게 외재적 보상을 하는 경우 내재적 동기가 감소하고 결국 직무만족에 부정적인 영향을 미친다는 주장도 있으나, Lepper와 Henderlong(2000)의 주장처럼 내재적 동기와 외재적 동기는 독립적으로 조직구성원의 태도에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 따라서 공공조직의 구성원들에게서도 이러한 관계가 성립하는지를 알아보기 위해 다음의 가설을 설정하였다.

가설 1: 직무동기는 조직구성원의 태도에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 내재적 동기는 조직구성원의 직무만족과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설 1-2: 외재적 동기는 조직구성원의 직무만족과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설 1-3: 내재적 동기는 조직구성원의 이직의도와 부(-)의 관계를 가질 것이다.

가설 1-4: 외재적 동기는 조직구성원의 이직의도와 부(-)의 관계를 가질 것이다.

앞서 살펴본 바와 같이, Grant와 Sumanth(2009)의 연구처럼 상관신뢰는 직무동기와 구성원의 태도 간의 관계에 영향을 미치며, Piccolo와 Colquitt(2006)의 연구와 같이 목표지향성 역시 이들 간의 관계에 영향을 미친다. 한편 조직공정성도 Simmons(2006)의 연구와 같이 그 관계에 영향을 미친다. 조직공정성의 조절효과의 경우에도 그 연구결과들이 일관되지 않고 있다. 이러한 변수들이 모두 통제된 상태에서도 직무동기와 조직구성원의 태도 간의 관계를 조절하는지 알아보기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 상관신뢰는 직무동기와 조직구성원의 태도의 관계를 조절할 것이다.

가설 2-1: 상관신뢰는 직무동기와 직무만족 간의 관계를 조절할 것이다.

가설 2-2: 상관신뢰는 직무동기와 이직의도 간의 관계를 조절할 것이다.

가설 3: 목표지향성은 직무동기와 조직구성원의 태도의 관계를 조절할 것이다.

가설 3-1: 목표지향성은 직무동기와 직무만족 간의 관계를 조절할 것이다.

가설 3-2: 목표지향성은 직무동기와 이직의도 간의 관계를 조절할 것이다.

가설 4: 조직공정성은 직무동기와 조직구성원의 태도의 관계를 조절할 것이다.

가설 4-1: 절차공정성은 직무동기와 조직구성원의 직무만족 간의 관계를 조절할 것이다.

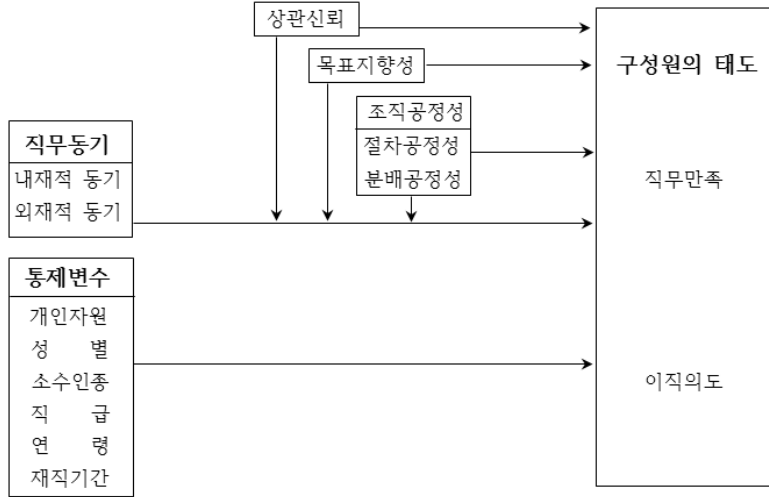
가설 4-2: 분배공정성은 직무동기와 조직구성원의 직무만족 간의 관계를 조절할 것이다.

가설 4-3: 절차공정성은 직무동기와 조직구성원의 이직의도 간의 관계를 조절할 것이다.

가설 4-4: 분배공정성은 직무동기와 조직구성원의 이직의도 간의 관계를 조절할 것이다.

본 연구의 분석틀을 그림으로 나타내면 <그림 1>과 같다.

〈그림 1〉 본 연구의 분석틀



2. 연구의 모형과 분석방법

1) 분석 자료

미국 인사관리처(Office of Personnel Management: OPM)는 2002년부터 매 2년마다 연방공무원을 대상으로 공무원 인식을 조사하고 있다. 2002년, 2004년, 2006년, 2008년 조사는 Federal Human Capital Survey(FHCS)라는 명칭으로 조사되었고, 2010년부터는 Federal Employee Viewpoint Survey(FEVS)로 명칭을 변경한 후 2011년, 2012년, 2014년에 조사가 진행되었다. 그러나 현재 데이터 파일이 일반에게 공개된 것은 2010년까지 조사결과이다.⁴⁾ 따라서 본 연구는 2010년 Federal Employee Viewpoint Survey(FEVS)를 활용하여 분석하였다.

2010년 FEVS는 연방기관 공무원들에게 그들의 작업장이 얼마나 효율적으로 관리되는지에 대한 인식을 조사한 자료이다. 즉 연방정부가 인적자원관리 시스템을 얼마나 효율적으로 운영하고 있는지에 대한 일반적인 지표를 제공하고 있다. 또한 이는 인사관리처와 상위 관리자들에게 개별 기관들의 인적자원의 전략적 관리에 관한 평가 정보를 제공해 준다. 조사 결과를 바탕으로 인사관리처와 기관관리자들은 성과개선을 위한 정책과 실행계획을 개발하고 있다(US OPM, 2010: 23).

2010년 FEVS는 인구통계학적 특성을 묻는 11개 문항과 작업장의 효율적 관리에 대한 인식을 묻는 78개 문항 등 총 89개 문항으로 구성되어 있다. 이들 문항은 개인적인 직무경험(work experiences), 작업 단위(work unit), 기관(agency), 관리자와 팀장(supervisor/team leader), 리더십, 직무만족(satisfaction), 직업과 삶(work/life), 인구통계학적 변인 등 8개의 주제영역으로 구분되어 있다. 인구통계학적 특성들은 근무장소(본부와 지부), 관리직급, 성별, 인종, 연령, 보수수준, 전체 재직기간, 현

4) FHCS는 2002년부터 2008년까지 매 2년마다 조사되었으며, 2010년부터는 Federal Employee Viewpoint Survey(FEVS)로 명칭이 변경되었다. FHCS 데이터는 <http://research.archives.gov>에서 구할 수 있다.

소속기관 재직기간 등을 포함하고 있다. 더 나아가 이 조사에는 이직의도와 은퇴계획이 포함되어 있다(US OPM, 2010: 23).

인사관리처는 FEVS를 자기기업식 웹 서버이를 기본으로 하여 전자적 접근이 불가능한 기관에 대해서만 설문지를 배포하여 조사하였다. 총 조사대상자 504,609명 중 263,475명이 응답을 완료하여 52%의 응답률을 나타냈다(US OPM, 2010: 24).

2) 변수의 측정 및 분석 방법

다음 <표 1>은 본 연구에 사용된 변수의 조작적 정의를 보여주고 있다. 설문지 응답은 인구통계학적 요인을 제외하고는 Likert 5점 척도를 이용하여 “매우 불만족”에서 “매우 만족”, 혹은 “매우 동의하지 않음”에서 “매우 동의함”의 범주로 구성되어 있다.

둘 이상의 문항으로 구성된 변수들의 내적 일관성을 분석하였는데, 종속변수인 직무만족의 Cronbach’s α는 0.90로 나타났다. 독립변수인 직무동기는 복수의 설문문항의 평균값으로 단일척도를 만들었으며, 내재적 동기의 Cronbach’s α를 보면 0.80으로 나타났고, 외재적 동기의 Cronbach’s α는 0.88로 나타났다.

<표 1> 주요 변수의 측정

영역	변수	설문문항	비고	
종속 변수	직무 만족	<ul style="list-style-type: none"> ■ Considering everything, how satisfied are you with your job?(모든 사항을 고려했을 때, 당신은 당신이 맡은 직무에 얼마나 만족하십니까?) ■ Considering everything, how satisfied are you with your organization? (모든 사항을 고려했을 때, 당신은 당신이 속한 조직에 대해 얼마나 만족하십니까?) ■ I recommend my organization as a good place to work. (나는 내가 속한 조직이 근무하기 좋은 곳이라고 생각한다.) 		
	이직 의도	<ul style="list-style-type: none"> ■ Are you considering leaving your organization within the next year, and if so, why? (당신은 1년 내에 당신이 근무하는 조직을 떠날 의향이 있으신가요? 만약 그렇다면 왜 그러합니까?) [A]No (아니오) / [B]Yes, to retire (예, 은퇴로 인하여) / [C]Yes, to take another job within the Federal Government (예, 연방정부 내에서 다른 직무를 맡았기 때문에) / [D]Yes, to take another job outside the Federal Government (예, 연방정부 이외의 곳에서 다른 직무를 맡았기 때문에) / [E]Yes, other (예, 다른 이유로) 	A=0 B,C,D=1	
독립 변수	직무 동기	내재적 동기	<ul style="list-style-type: none"> ■ My work gives me a feeling of personal accomplishment. (내 업무는 개인적인 성취감을 느끼도록 해준다.) ■ I like the kind of work I do. (나는 내가 하는 일을 좋아한다.) ■ The work I do is important. (내가 맡고 있는 일은 중요하다.) 	
		외재적 동기	<ul style="list-style-type: none"> ■ Employees are rewarded for providing high quality products and services to customers. (조직 구성원들은 고객에게 높은 수준의 산출물과 서비스를 제공하는 경우 보상을 받는다.) ■ Pay raises depend on how well employees perform their jobs. (보수 인상은 조직구성원이 얼마나 직무를 잘 수행하였는가에 근거하여 결정된다.) ■ Awards in my work unit depend on how well employees perform their jobs. (조직에서의 보상은 조직구성원이 그들의 직무를 얼마나 잘 수행하였는지에 근거하여 결정된다.) ■ In my work unit, differences in performance are recognized in a meaningful way. (조직 내에서 성과 차이는 의미 있는 것으로 인식된다.) 	

조절 변수	상관 신뢰	<ul style="list-style-type: none"> ■ I have trust and confidence in my supervisor. (나는 나의 상관을 신뢰한다.) ■ Overall, how good a job do you feel is being done by your immediate supervisor/team leader? (전반적으로, 중간 관리자나 팀 리더가 얼마나 직무를 잘 수행한다고 생각하십니까?) ■ Supervisors/team leaders in my work unit support employee development. (우리 조직의 상사나 팀 리더는 조직구성원의 발전을 지원한다.) ■ Supervisors/team leaders provide employees with constructive suggestions to improve their job performance. (상사나 팀 리더는 조직구성원의 직무성도가 향상되도록 건설적인 제안을 한다.) ■ My organization's leaders maintain high standards of honesty and integrity. (우리조직의 리더는 높은 수준의 정직성과 진실성을 유지하고 있다.) ■ Complaints, disputes or grievances are resolved fairly in my work unit. (우리 조직에서는 불평이나 분쟁, 불만사항들이 공정하게 해결된다.) 	첫째, 둘째 문항은 능력, 셋째, 넷째 문항은 온정, 다섯째, 여섯째 문항은 진실성에 관한 신뢰	
	목표 지향성	<ul style="list-style-type: none"> ■ Managers communicate the goals and priorities of the organization. (관리자는 조직의 목표와 우선순위에 대해 의사소통한다.) ■ Managers review and evaluate the organization's progress toward meeting its goals and objectives. (관리자는 조직 목표 달성을 위한 조직과정을 검토하고 평가한다.) 		
	조직 공정성	절차 공정성	<ul style="list-style-type: none"> ■ Arbitrary action, personal favoritism and coercion for partisan political purposes are not tolerated. (자의적인 행동, 정실, 정파적 목적을 위한 강압은 용인되지 않는다.) ■ Prohibited Personnel Practices are not tolerated. (금지된 인사관행은 용인되지 않는다.) ■ I can disclose a suspected violation of any law, rule or regulation without fear of reprisal. (나는 법, 규칙, 규정 위반에 의심이 있는 경우 보복의 두려움 없이 밝힐 수 있다.) 	
		분배 공정성	<ul style="list-style-type: none"> ■ Promotions in my work unit are based on merit. (우리 조직에서의 승진은 실적에 근거하여 이루어진다.) ■ My performance appraisal is a fair reflection of my performance. (나의 성과평가는 나의 성과를 반영하여 공정하게 이루어진다.) 	

조절변수인 상관신뢰는 능력(ability)에 관한 신뢰 2문항, 온정(benevolence)에 관한 신뢰 2문항, 진실성(integrity)에 관한 신뢰 2문항, 총 6문항으로 구성하였고 Cronbach's α 는 0.91이었다. 목표지향성은 우선순위와 목표달성에 대한 정기적인 평가문항으로 측정하였고 Cronbach's α 는 0.91이었다.

조직공정성은 절차공정성과 분배공정성으로 구분하여 각각 2문항으로 척도를 구성하였고, 절차공정성의 Cronbach's α 는 0.85이었으며, 분배공정성의 Cronbach's α 는 0.65이었다.

한편 인구통계학적 변수 중에서 개인자원은 5점 척도로 측정된 업무완수에 필요한 인력과 예산 등의 충분성과 업무로드의 적절성 문항의 응답점수를 합하여 그 평균값으로 측정하였다. Cronbach's α 는 0.73이었다. 성별은 남성을 기준으로 측정하였고, 소수인종은 백인을 기준으로 인디언과 알래스카 원주민, 아시아인, 흑인, 하와이와 태평양 도서인, 히스패닉과 라티노 등을 나타내는 더미변수이다.

직급의 경우 원래 설문에서는 비관리직(non-supervisor/team leader), 관리직(supervisor), 경영자(manager/executive)로 구분하고 있으나, 여기서는 관리직과 경영자를 하나로 묶어 관리직으로 분류한 다음, 비관리직을 기준으로 더미변수로 측정하였다.

연령은 20대 이하, 30대, 40대, 50대, 60대 이상의 5점 척도로 측정하였고, 재직기간은 현재 소속기관에서 근무한 기간으로 1년 미만, 1년~3년, 4년~5년, 6년~10년, 11년~20년, 20년 이상으로 구분하여 6점 척도로 측정하였다.

3) 분석의 방법

본 연구는 조직구성원의 직무만족과 이직의도에 대한 연구가설을 검증하기 위해 두 가지 통계적 기법을 사용하였다. 첫째, 조직구성원의 직무만족은 연속형으로 측정되어 있으므로 이를 검증하기 위해 통상최소자승분석(OLS)을 하였다. 둘째, 이직의도는 양분형으로 측정되어 있으므로 이를 검증하기 위해 이항 로짓(binary Logit)분석을 실시하였다.

그리고 조절변수의 영향력을 분석하기 위해 독립변수인 내재적 동기와 외재적 동기와 조절변수인 상관신뢰, 목표지향성, 조직공정성을 각각 상호작용항(interaction terms)으로 설정하여 분석 모형에 포함시켰다.

IV. 연구의 분석 결과

1. 기초통계

1) 응답자의 주요 특성

응답자의 주요 특성을 살펴보면, 성별의 경우 남성이 52.65%, 여성이 47.35%로 나타났다. 인종의 경우 다수인종이 66.84%, 소수인종이 33.16%였으며, 직급의 경우 비관리직 71.59%, 관리직 28.4%로 나타났다.

연령의 경우 50대가 37.87%로 가장 많았고, 40대 29.87%, 30대 14.39%, 60대 이상 13.01%, 20대 이하 4.86% 순이었다. 현재 소속기관 재직기간의 경우 20년 이상이 30.02%로 가장 많았으며, 11년~20년이 23.50%, 6년~10년이 19.38%, 1년~3년이 15.50%, 4년~5년이 9.38%, 1년 미만이 2.22% 순이었다.

〈표 2〉 응답자의 주요 특성

변수명		빈도	비율(%)	변수명		빈도	비율(%)
성별	남성	131,629	52.65	직급	비관리직	179,462	71.59
	여성	118,378	47.35		관리직	71,210	28.41
	합계	250,007	100.00		합계	250,672	100.00
인종	다수인종	163,684	66.84	재직기간	1년 미만	5,522	2.22
	소수인종	81,188	33.16		1년~3년	38,541	15.50
	합계	244,872	100.00		4년~5년	23,327	9.38
연령	20대 이하	12,057	4.86		6년~10년	48,210	19.38
	30대	35,702	14.39		11년~20년	58,450	23.50
	40대	74,109	29.87	20년 이상	74,670	30.02	
	50대	93,935	37.87	합계	248,720	100.00	
	60대 이상	32,275	13.01	주: 각 변수별로 서로 다른 결측치가 존재함.			
	합계	248,078	100.00				

2) 주요 변수의 기술통계량

분석에 사용된 주요변수의 기술통계량은 다음 <표 3>과 같다. 본 연구의 종속변수인 직무만족의 평균값은 3.776으로 약간 높은 것으로 볼 수 있다. 한편 이직의도의 경우 0.285로 약 28.5%의 공무원이 이직을 고려하고 있는 것으로 나타났다.

다음으로 내재적 동기의 평균값은 4.173으로 상당히 높았다. 외재적 동기의 평균값은 3.121로 약간 높게 나타났다. 상관신뢰의 평균값은 3.728로 비교적 높게 나타났고, 목표지향성의 평균값은 3.633, 절차공정성의 평균값은 3.608로 다소 높게 나타났고, 분배 공정성의 평균값은 3.402로 약간 높게 나타났다. 그리고 개인자원의 평균값은 3.268로 나타났다.

<표 3> 주요 변수의 기술통계량

변수명	관측치	평균	표준편차	최소값	최대값
직무만족	253,193	3.776	0.960	1	5
이직 의도	249,769	0.285	0.451	0	1
내재적 동기	259,082	4.173	0.743	1	5
외재적 동기	229,717	3.121	1.000	1	5
상관신뢰	230,274	3.728	0.953	1	5
목표지향성	240,995	3.633	0.985	1	5
절차공정성	233,222	3.608	1.069	1	5
분배공정성	244,673	3.402	1.020	1	5
개인자원	261,122	3.268	1.049	1	5

2. 주요 분석의 결과

분석에 사용된 변수들 간의 상관관계는 <부록>에 제시되어 있다. 이하에서는 조직구성원의 직무만족과 이직의도에 대한 분석결과를 살펴보고자 한다.

1) OLS 분석의 결과

조직구성원의 직무만족에 대한 OLS 분석결과는 <표 4>에 나타난 바와 같다.

(1) 가설 1에 대한 분석결과

우선 가설 1과 관련하여 주요 독립변수인 직무동기의 영향력을 보면, 내재적 동기와 외재적 동기 모두에서 직무만족에 유의미한 긍정적 영향을 미쳤다. 이러한 분석결과는 가설 1-1과 가설 1-2가 모두 채택되었음을 의미한다. 내재적 동기는 민간조직의 구성원들을 연구한 Ilardi와 그의 동료들(1993)의 연구결과와 일치하며, 2008년 Federal Human Capital Survey(FHCS) 데이터로 공

공조직의 구성원을 분석한 Cho와 Sai(2013) 연구결과와 일치한다. 이러한 결과로 볼 때 직무수행 자체에서 성취감과 즐거움을 느끼면 직무만족이 높아진다고 할 수 있다. 외재적 동기의 경우도 108명의 경영학 석사들을 연구한 O'Reilly와 Caldwell(1980)의 연구결과와 일치한다. 이러한 결과로 볼 때 금전적 보상은 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

한편 내재적 동기와 외재적 동기의 표준화 계수를 비교하면, 외재적 동기의 표준화 계수가 0.306으로 내재적 동기의 표준화 계수 0.258보다 크게 나타났다. 이러한 결과는 인지적 평가이론에서 주장하는 것처럼, 내재적 동기가 부여된 상태에서 외재적 동기 요인이 주어지면 내재적 동기부여가 오히려 감소하는 상충관계(trade-off)가 발생하는 것으로 볼 수 있다(Deci, 1971).

(2) 가설 2에 대한 분석결과

상관신뢰의 조절효과를 고려한 가설 2의 분석결과를 보면, 내재적 동기와 상관신뢰의 상호작용항은 유의미한 부정적(-) 부호를 나타내어 내재적 동기와 직무만족의 관계를 약화시키는 것으로 나타났다. 이는 가설 2-1이 모두 채택되었음을 의미한다. 그러나 이러한 결과는 민간조직을 연구한 Grant와 Sumanth(2009)의 연구결과 및 2008년 FHCS 데이터를 분석한 Cho와 Perry(2012)의 연구결과와 그 부호가 반대로 나타났다. 상관을 더 신뢰하는 경우가 덜 신뢰한 경우보다 믿을 수 있는 상관과 같이 근무한다는 즐거움 때문에 직무 자체가 주는 성취감이나 즐거움의 효과가 감소하는 것으로 추정된다.

반면 외재적 동기와 상관신뢰의 상호작용항 역시 유의미한 음(-)의 부호를 나타내어 외재적 동기와 직무만족 간의 관계를 약화시키는 것으로 나타났다. 상관을 믿고 의지하는 경우는 상관을 믿지 못하는 경우보다 금전적인 보상이 직무만족에 미치는 영향력이 약화되는 것으로 금전적인 보상과 상관신뢰와 같은 직무환경요인이 대체관계가 있음을 시사하는 것으로 볼 수 있다.

(3) 가설 3에 대한 분석결과

목표지향성의 조절효과를 고려한 가설 3의 분석결과를 보면, 내재적 동기 및 외재적 동기와 목표지향성의 상호작용항은 유의미하지 않아 가설 3-1이 기각되었음을 의미한다. 이러한 결과는 민간산업체 종사자들을 분석한 Piccolo와 Colquitt(2006)의 연구결과 및 2008년 FHCS 데이터를 분석한 Cho와 Perry(2012)의 연구결과에서는 유의미한 긍정적 부호를 나타낸 것과 다르다. 그러나 2010년 FEVS 데이터에서는 유의미하지 않아 조직구성원의 목표에 대한 명확한 인식은 직무동기와 직무만족 간에는 별다른 영향을 미치지 못하는 것으로 추정할 수 있다.

(4) 가설 4에 대한 분석결과

조직공정성의 조절효과를 고려한 가설 4의 분석결과를 보면, 내재적 동기 및 외재적 동기와 절차공정성의 상호작용항은 유의미한 관계를 나타내어 가설 4-1이 채택되었다. 먼저 내재적 동기와 절차공정성의 상호작용항은 유의미한 양(+)의 부호를 나타내어 절차공정성이 내재적 동기와 직무만족 간의 관계를 강화시키는 것으로 확인되었다. 의사결정과정에서의 자의적인 행동이나 정실, 정파적 목적, 부당한 인사관행의 배제는 민간조직의 구성원들과 마찬가지로 공공조직

의 구성원이 일 그 자체에서 의욕을 느끼게 하는 내재적 동기에 영향을 미치고 동시에 직무만족에도 긍정적 영향을 미치는 것이다(Amabile, 1996). 한편 외재적 동기와 절차공정성의 상호작용은 유의미한 음(-)의 부호를 나타내어 절차공정성이 외재적 동기와 직무만족 간의 관계를 약화시키는 것으로 확인되었다. 이는 민간조직의 구성원들을 분석한 Simmons(2006)의 연구와 동일한 결과이다. 즉 의사결정과정에서 공정성 인식은 의사결정과정에서 자신의 목소리나 요구가 반영되었다고 생각하게 만들어 외부적인 보상에 대한 관심을 약화시키고 그에 따른 임금이나 작업환경에 대한 유인을 약화시키는 것으로 추정된다.

〈표 4〉 직무만족에 대한 회귀분석 결과

종속변수: 직무만족	Coefficient	Std. Err.	t	P>t	Beta
내재적 동기	0.336****	0.007	50.680	0.000	0.258
외재적 동기	0.291****	0.006	49.070	0.000	0.306
상관신뢰	0.286****	0.012	23.820	0.000	0.289
목표지향성	0.131****	0.009	14.950	0.000	0.136
절차공정성	0.093****	0.009	10.240	0.000	0.105
분배공정성	0.103****	0.010	9.880	0.000	0.111
내재적 동기×상관신뢰	-0.006*	0.003	-1.900	0.058	-0.034
외재적 동기×상관신뢰	-0.005**	0.002	-2.000	0.045	-0.030
내재적 동기×목표지향성	4.08E-04	0.002	0.180	0.854	0.002
외재적 동기×목표지향성	2.41E-04	0.002	0.140	0.891	0.001
내재적 동기×절차공정성	0.019****	0.002	8.630	0.000	0.121
외재적 동기×절차공정성	-0.025****	0.002	-14.210	0.000	-0.163
내재적 동기×분배공정성	0.003	0.003	1.300	0.194	0.020
외재적 동기×분배공정성	-0.025****	0.002	-12.720	0.000	-0.157
개인자원	0.126****	0.001	95.350	0.000	0.142
성별(여성)	0.004*	0.002	1.750	0.080	0.002
소수인종	-0.013****	0.003	-4.980	0.000	-0.007
직급(관리직)	-0.017****	0.003	-6.330	0.000	-0.009
연령	-0.015****	0.001	-11.890	0.000	-0.017
재직기간	0.013****	0.001	13.790	0.000	0.020
절편	-0.765****	0.024	-32.230	0.000	.
관측치	17,3515				
F 값	22411.73				
R ²	0.7209				

주: *p < 0.10, **p < 0.05, ***p < 0.01, ****p < 0.001

다음으로 분배공정성의 경우 내재적 동기와 직무만족 간의 관계에 유의미한 영향을 미치지 않았다. 반면 외재적 동기와 분배공정성의 상호작용항은 유의미한 음(-)의 부호를 나타내어 가설 4-2는 부분적으로 채택되었다. 이러한 결과는 분배공정성이 외재적 동기와 직무만족 간의 관계를 약화시키는 것을 나타낸다. 이는 민간조직의 구성원을 분석한 정진철·한주희(2003)의 연구결과와 동일하다. 결과의 배분이 공정하다고 인식하면 외재적 동기, 즉 보상이 갖는 차별적 유인이 약화되어 직무만족에 미치는 효과가 감소하는 것으로 추정할 수 있다. 반면 직무 자체로부터 성취감이나 즐거움을 느끼는 내재적 동기의 경우에는 별다른 조절효과를 미치지 않는 것으로 추정할 수 있다.

통제변수의 경우 2008년 FHCS 데이터를 분석한 Cho와 Perry(2012)의 연구결과와 같이 개인 자원, 성별(여성)은 직무만족에 유의미한 양(+)의 영향을 나타내어, 개인자원이 많을수록, 그리고 남성보다 여성이 직무만족이 높은 것으로 나타났다. 반면 소수인종의 경우는 직무만족에 유의미한 음(-)의 영향을 미쳐서 소수인종 출신 공무원의 직무만족이 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 직급(관리직)과 연령은 유의미한 음(-)의 영향을 미쳐서 관리직과 나이가 많은 공무원일수록 직무만족이 낮은 것으로 나타났다. 그러나 현재 소속기관에서의 재직기간의 경우 직무만족에 유의미한 긍정적 영향을 나타내어 재직기간이 길수록 직무만족이 높은 것으로 나타났다.

2) 이항 로짓분석의 결과

이직의도에 관한 이항 로짓분석의 결과는 <표 5>와 같다.

(1) 가설 1에 대한 분석결과

주요 독립변수의 영향력을 보면, 내재적 동기와 외재적 동기는 이직의도에 모두 유의미한 부정적 영향을 미쳐 가설 1-3과 가설 1-4가 채택되었다. 먼저 내재적 동기가 이직의도에 부정적 효과를 미쳐 민간조직인 IT업계 근로자들을 분석한 Thatcher와 그의 동료들(2006)의 연구결과 및 2008년 FHCS 데이터를 분석한 Cho와 Perry(2012)의 연구결과와 같이 내재적 동기가 이직의도를 낮추는 것으로 나타났다. 다음으로 외재적 동기 역시 이직의도에 부정적 효과를 나타내어 민간조직의 구성원들을 분석한 Pepe(2010)의 연구결과와 일치하였다. 이러한 결과를 볼 때, 동기이론이 예측한 바와 같이 동기부여가 잘 되어 있는 경우 조직구성원의 이직의도는 낮다고 할 수 있다.

오즈(odds) 변화율에 대한 분석결과를 보면, 내재적 동기가 1 표준편차 증가할 때 이직의도의 오즈(odds)는 17.8%씩 감소하는 것으로 나타났다. 한편 외재적 동기가 1 표준편차 증가할 때 이직의도의 오즈(odds)는 14.7%씩 감소하는 것으로 나타났다.

(2) 가설 2에 대한 분석결과

상관신뢰의 조절효과를 고려한 가설 2의 분석결과를 보면, 내재적 동기와 상관신뢰의 상호작용항은 유의미하지 않았으나, 외재적 동기와 상관신뢰의 상호작용항은 유의미한 음(-)의 부호를 나타내어 가설 2-2가 부분적으로 채택되었다. 이러한 결과는 2008년 FHCS 데이터를 분석한 Cho와 Perry(2012)의 연구결과와는 다른 결과이다. Cho와 Perry(2012)는 상관신뢰가 내재적 동

기와 이직의도의 관계를 강화시킨다고 하였으나, 2010년 FEVS 데이터에서는 유의미하지 않았다. 반면 상관신뢰가 외재적 동기와 이직의도 간의 관계를 강화시키는 것으로 나타나서 직무 자체로부터 나오는 성취감이나 즐거움에 대해 상관신뢰는 조절효과가 없으나, 보상에 대해서는 상관신뢰가 이직의도에 미치는 효과를 강화시켰다. 상관을 신뢰할수록 보상과 같은 외재적 동기가 보다 잘 주어질 것으로 인식하여 이직의도를 낮추는 것으로 추정할 수 있다.

오즈(odds) 변화율에 대한 분석결과를 보면, 외재적 동기와 상관신뢰의 상호작용항이 1 표준편차 증가할 때 이직의도의 오즈(odds)는 33.8%씩 감소하는 것으로 나타났다.

(3) 가설 3에 대한 분석결과

목표지향성의 조절효과를 고려한 가설 3의 분석결과를 보면, 내재적 동기 및 외재적 동기와 목표지향성의 상호작용항은 모두 유의미하지 않아 가설 3-2는 기각되었다. 이러한 결과는 2008년 FHCS 데이터를 분석한 Cho와 Perry(2012)의 연구결과와 일치한다. Cho와 Perry(2012)에서의 내재적 동기와 이직의도 간의 관계 및 외재적 동기와 이직의도 간의 관계 역시 목표지향성이 조절하지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직이나 역할의 목표를 구체적으로 인식하는 것과는 상관없이 직무동기가 제대로 작동하면 이직의도를 낮춘다는 것을 의미한다.

(4) 가설 4에 대한 분석결과

조직공정성의 조절효과를 고려한 가설 4의 분석결과를 보면, 내재적 동기 및 외재적 동기의 각각의 상호작용항이 유의미한 영향을 나타내어 가설 4-3과 가설 4-4는 채택되었다. 먼저 내재적 동기와 절차공정성의 상호작용항은 유의미한 음(-)의 부호를 나타냈는데, 이는 파키스탄의 대학 병원을 분석한 Khan과 그의 동료들(2015)의 연구결과와 반대된다. 의사결정 과정에서의 자의적 행동이나 정실 등이 배제된 절차공정성은 직무 자체로부터의 성취감이나 즐거움이 주는 이직의도에 대한 효과를 강화시킨다는 것을 의미한다. 한편 외재적 동기와 절차공정성의 상호작용항은 유의미한 양(+)의 부호를 나타내어 중국의 산업체들을 분석한 Cao, Chen과 Song(2013)와 유사하였다. 보상과 같은 외재적 동기가 이직의도에 미치는 효과는 그 보상의 결정절차가 공정하다고 인식할수록 약화되는 것이다. 즉 의사결정과정에서 자신의 의견이 충분히 반영되면 외재적 보상의 유인이 약화되는 것으로 추정된다.

다음으로 내재적 동기와 분배공정성의 상호작용항은 유의미한 음(-)의 부호를 나타냈는데, 이는 파키스탄의 대학병원을 연구한 Khan과 그의 동료들(2015)의 연구결과와 일치한다. 내재적 동기가 이직의도에 미치는 효과는 보상이 공정한 분배되는 경우 보다 더 잘 작동하는 것으로 추정된다. 한편 외재적 동기와 분배공정성의 상호작용항은 유의미한 양(+)의 부호를 나타내어 중국 산업체들을 분석한 Cao, Chen과 Song(2013)와 유사하였다. 분배의 결과가 공정하다고 인식하면 외재적 보상의 차별적 유인이 약화되어 외재적 동기가 이직의도에 미치는 효과를 약화시키는 것으로 추정된다.

오즈(odds) 변화율에 대한 분석결과를 보면, 내재적 동기와 절차공정성의 상호작용항이 1 표준편차 증가할 때 이직의도의 오즈(odds)는 13.4%씩 감소하고, 외재적 동기와 절차공정성의 상

호작용항이 1 표준편차 증가할 때 이직의도의 오즈(odds)는 34.3%씩 증가하는 것으로 나타났다. 그리고 내재적 동기와 분배공정성의 상호작용항이 1 표준편차 증가할 때 이직의도의 오즈(odds)는 14.2%씩 감소하고, 외재적 동기와 분배공정성의 상호작용항이 1 표준편차 증가할 때 이직의도의 오즈(odds)는 43.6%씩 증가하는 것으로 나타났다.

〈표 5〉 이직의도에 대한 로짓분석 결과

종속변수: 이직의도	Coefficient	Robust Std. Err.	z	P>z	% Change in odds by one SD
내재적 동기	-0.274****	0.033	-8.298	0.000	-17.8
외재적 동기	-0.162****	0.028	-5.709	0.000	-14.7
상관신뢰	-0.120**	0.057	-2.108	0.035	-10.6
목표지향성	-0.012	0.042	-0.279	0.780	-1.1
절차공정성	-0.122***	0.043	-2.842	0.004	-12.0
분배공정성	-0.143***	0.049	-2.907	0.004	-13.4
내재적 동기×상관신뢰	-0.004	0.014	-0.327	0.744	-2.5
외재적 동기×상관신뢰	-0.070****	0.011	-6.227	0.000	-33.8
내재적 동기×목표지향성	-0.002	0.010	-0.154	0.878	-0.9
외재적 동기×목표지향성	-0.010	0.008	-1.159	0.246	-5.5
내재적 동기×절차공정성	-0.025**	0.010	-2.367	0.018	-13.4
외재적 동기×절차공정성	0.049****	0.009	5.766	0.000	34.3
내재적 동기×분배공정성	-0.027**	0.012	-2.263	0.024	-14.2
외재적 동기×분배공정성	0.061****	0.009	6.451	0.000	43.6
개인자원	-0.156****	0.006	-23.970	0.000	-15.1
성별(여성)	-0.047****	0.012	-3.983	0.000	-2.3
소수인종	0.170****	0.013	13.486	0.000	8.2
직급(관리직)	0.261****	0.013	19.427	0.000	13.1
연령	0.160****	0.006	24.881	0.000	17.7
재직 기간	-0.179****	0.004	-41.630	0.000	-23.0
절편	3.205****	0.124	25.85	0.000	
관측치			174,466		
Wald χ^2			19058.46		
Pseudo R ²			0.1154		

주: *p < 0.10, **p < 0.05, ***p < 0.01, ****p < 0.001

통제변수들 중 개인자원, 성별(여성), 재직기간은 유의미한 음(-)의 영향력을 나타내어 2008년 FHCS 데이터를 분석한 Cho와 Perry(2012)의 연구결과와 일치하였다. 이러한 결과로부터 개인자원을 많이 가지고 있고 현재 소속기관에서 오래 근무할수록, 그리고 여성일수록 이직의도가 낮은 것을 확인할 수 있었다. 그리고 소수인종, 직급, 연령은 유의미한 양(+)의 영향력을 나타내어 Cho와 Perry(2012)의 결과와 일치하였는데, 소수인종일수록, 관리직일수록, 나이가 많을수록 이직의도가 높은 것으로 나타났다.

VI. 결론

본 연구는 직무동기와 조직구성원의 태도 간의 관계를 분석하고, 그 둘 간의 관계를 상관신뢰, 목표지향성, 조직공정성이 조절하는지를 분석하였다.

먼저 직무만족에 대한 OLS 분석결과를 보면, 가설 1과 관련하여 내재적 동기와 외재적 동기 모두에서 직무만족에 유의미한 긍정적 영향을 미쳤다. 이러한 분석결과는 가설 1-1과 가설 1-2가 모두 채택되었음을 의미한다. 한편 외재적 동기의 표준화 계수가 내재적 동기의 표준화 계수보다 크게 나타났다. 이는 인지적 평가이론의 주장처럼 내재적 동기가 부여된 상태에서 외재적 동기 요인이 주어지면 내재적 동기부여가 오히려 감소하는 상충관계가 발생하는 것으로 볼 수 있다(Deci, 1971).

다음 가설 2의 분석결과를 보면, 내재적 동기와 상관신뢰의 상호작용항은 유의미한 음(-)의 부호를 나타내어 가설 2-1이 채택되었음을 의미한다. 반면 외재적 동기와 상관신뢰의 상호작용항 역시 유의미한 음(-)의 부호를 나타내어 외재적 동기와 직무만족 간의 관계를 약화시키는 것으로 나타났다. 한편 가설 3의 분석결과를 보면, 내재적 동기 및 외재적 동기와 목표지향성의 상호작용항은 유의미하지 않아 가설 3-1이 기각되었음을 의미한다.

그리고 가설 4의 분석결과를 보면, 내재적 동기 및 외재적 동기와 절차공정성의 상호작용항은 유의미한 관계를 나타내어 가설 4-1이 채택되었다. 먼저 내재적 동기와 절차공정성의 상호작용항은 유의미한 양(+)의 부호를 나타내어 절차공정성이 내재적 동기와 직무만족 간의 관계를 강화시키는 것으로 확인되었다. 한편 외재적 동기와 절차공정성의 상호작용항은 유의미한 음(-)의 부호를 나타내어 절차공정성이 외재적 동기와 직무만족 간의 관계를 약화시키는 것으로 확인되었다. 한편 분배공정성의 경우 내재적 동기와 직무만족 간의 관계에 유의미한 영향을 미치지 않았다. 반면 외재적 동기와 분배공정성의 상호작용항은 유의미한 음(-)의 부호를 나타내어 가설 4-2는 부분적으로 채택되었다.

이직의도에 대한 이항 로짓분석의 결과를 보면, 내재적 동기와 외재적 동기는 이직의도에 모두 유의미한 부정적 영향을 미쳐 가설 1-3과 가설 1-4가 채택되었다. 먼저 내재적 동기가 이직의도에 부정적 효과를 미쳐 내재적 동기가 이직의도를 낮춘다는 것으로 나타났다. 다음으로 외재적 동기 역시 이직의도에 부정적 효과를 나타냈다.

다음 가설 2의 분석결과를 보면, 내재적 동기와 상관신뢰의 상호작용항은 유의미하지 않았으

나, 외재적 동기와 상관신뢰의 상호작용항은 유의미한 음(-)의 부호를 나타내어 가설 2-2가 부분적으로 채택되었다. 한편 가설 3의 분석결과를 보면, 내재적 동기 및 외재적 동기와 목표지향성의 상호작용항은 모두 유의미하지 않아 가설 3-2는 기각되었다.

그리고 가설 4의 분석결과를 보면, 내재적 동기 및 외재적 동기의 각각의 상호작용항이 유의미한 영향을 나타내어 가설 4-3과 가설 4-4는 채택되었다. 먼저 내재적 동기와 절차공정성의 상호작용항은 유의미한 음(-)의 부호를 나타냈는데, 의사결정 과정에서의 자의적인 행동이나 정실 등이 배제된 절차공정성은 직무 자체로부터의 성취감이나 즐거움이 주는 이직의도에 대한 효과를 강화시켰다. 한편 외재적 동기와 절차공정성의 상호작용항은 유의미한 양(+)의 부호를 나타내어 의사결정과정에서 자신의 의견이 충분히 반영된 경우 외재적 보상의 유인이 약화되는 것으로 추정된다. 한편 내재적 동기와 분배공정성의 상호작용항은 유의미한 음(-)의 부호를 나타냈는데, 내재적 동기가 이직의도에 미치는 효과는 보상이 공정한 분배되는 경우 보다 더 잘 작동하는 것으로 추정된다. 한편 외재적 동기와 분배공정성의 상호작용항은 유의미한 양(+)의 부호를 나타내어 분배의 결과가 공정하다고 인식하면 외재적 보상의 차별적 유인이 약화되어 외재적 동기가 이직의도에 미치는 효과를 약화시키는 것으로 추정된다.

이상의 결과를 바탕으로 정책적 시사점을 도출해보면, 첫째, 민간조직에 비해 법령이나 예산의 제약 등으로 한정된 자원으로 조직구성원들에게 동기부여를 해야 하는 공공조직의 경우 조직공정성의 중요성이 크다는 점이다. 민간보다 상대적으로 보상 수준이 떨어지는 우리나라 정부조직의 경우 조직공정성을 확보하는 것이 더욱 중요하다. 둘째, 정부조직과 같은 공공조직이 구성원들에게 제공해줄 수 있는 보상 자원이 한정되어 있는 경우 절차공정성을 강화할 필요가 있다는 점이다. 절차공정성은 내재적 동기와 직무만족 간의 관계를 강화시키고, 외재적 동기와 직무만족 간 및 외재적 동기와 이직의도 간의 관계를 약화시키므로 조직구성원들에게 나눠줄 보상 자원이 부족하면 다른 외부적 보상보다 일이나 조직 활동 자체에서 보람을 느끼도록 의사결정과정에 참여를 장려하여 자의적인 결정이나 정파적 고려, 부당한 관행 등을 배제하여 절차공정성에 대한 인식을 제고할 필요가 있다. 최근 우리나라의 공무원연금 개혁과 같이 외재적 동기부여에 한계가 발생할 경우 절차공정성을 강화하여 사명감을 가지고 공직에 종사하는 공무원들의 직무만족을 높이고 이직의도를 낮출 필요가 있는 것이다. 셋째, 외재적 보상을 분배할 경우 업무성과에 다른 차등적 보상이 중요하다는 점이다. 분배공정성은 외재적 동기와 직무만족 간 및 외재적 동기와 이직의도 간의 관계를 약화시키므로 결과에 대한 보상의 균등보상보다는 차등보상을 하여 동기부여가 갖는 차별적 효과를 극대화할 필요한 것이다.

그러나 본 연구는 미국 연방공무원들을 대상으로 한 Federal Employee Viewpoint Survey(FEVS) 데이터에 근거하고 있으나, 단년도 데이터를 활용하여 장기적인 추세를 분석하는데 한계가 있다. 또한 매년 동일한 공무원들을 대상으로 조사한 패널데이터가 아니라는 점에서 개체효과와 시간효과를 동시에 분석하기에는 한계가 있다. 한편 조직구성원이 근무하는 조직의 특성이 그들의 태도에 영향을 미칠 수 있는데 본 연구에서는 이러한 조직의 특성변수를 분석하지 못한 한계가 있다. 추후 연구에서는 조직특성 변인을 반영한 다수준 분석(multi-level analysis)과 구조방정식모형을 통한 분석이 필요하다고 할 것이다. 또한 본 연구는 자료수집 상의 한계로 인해 미국 연방공무원을 대상으

로 분석하고 있다. 그러므로 조직문화나 노동시장의 상황이 다른 우리나라 공무원들에게 일반화시키기에는 한계가 있다. 앞으로 우리나라 공무원들을 대상으로 한 정기적인 설문조사와 함께 추후 연구가 이루어질 필요가 있다.

참고문헌

- 고수일·한주희. (2005). “직무동기의 다차원적 구조”, 『경영학연구』, 34(5): 1339-1363.
- 박준철·서민교·김병근. (2010). “정보시스템 기업 종업원이 지각하는 조직공정성이 상사-구성원교
환관계(LMX), 팀-구성원교환관계(TMX), 직무만족에 미치는 영향”, 『대한경영학회지』,
23(4): 1987-2003.
- 정진철·한주희. (2003). “직무수행노력과 조직몰입에 미치는 직무 동기의 차별적 영향력에 대한
연구: 조직공정성의 조절역할에 대한 검증 중심적으로”, 『대한경영학회지』, 38: 1071-1092.
- 한주희·고수일. (2002). “자율성, 과정피드백 및 결과피드백과 동기요인이 직무관련노력에 미치는
차별적 영향력에 대한 연구”, 『조직과 인사관리연구』, 26(3): 251-272.
- Abbasi, S. M., Hollman, K. W., & Hayes, R. D. (2008). Bad Bosses and How Not to Be One, *Information Management Journal*. 42(1): 52-56.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*. 63: 1-18.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace, *Human Resource Management Review*. 3: 185-201.
- _____. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Aryee, S. & Chay, Y. W. (2001). Workplace justice, citizenship behavior, and turnover intentions in a union context: Examining the mediating role of perceived union support and union instrumentality. *Journal of applied psychology*. 86(1): 154-160.
- Byrne, Z., Pitts, V., Chiaburu, D., & Steiner, Z. (2011). Managerial trustworthiness and social exchange with the organization, *Journal of Managerial Psychology*. 26(2): 108-122.
- Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*. 17: 643-663.
- Cao, Z., Chen, J., & Song, Y. (2013). Does Total Rewards Reduce the Core Employees' Turnover Intention? *International Journal of Business and Management*. 8(20): 62-75.
- Cho, Y., & 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.

- Cho, Y. J., & Sai, N. (2013). Does Justice Matter Federal Agencies? Multi-level Analysis, *Review of Public Personnel Administration*. 33(3): 227-251.
- Choi, S. (2011). Organizational Justice and Employee Work Attitudes: The Federal Case, *American Review of Public Administration*. 41: 185-204.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A metaanalysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 86(2): 278-321.
- Colquitt, J. A., Le Pine, A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research, *Journal of Applied Psychology*. 85: 678-707.
- Dailey, R. C., & Kirk, D. J. (1992). Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover, *Human Relations*. 45(3): 305-318.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*. 18: 105-115.
- _____. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Publishing Co.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in work organization. *Journal of Applied Psychology*. 74: 580-590.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- _____. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*. 11: 227-268.
- _____. (2004). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings, *Organization Science*. 12: 450-467.
- Folger, R., & Konovsky, M. K. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*. 32: 15-130.
- Galletta, M., Portoghese, I., & Battistelli, A. (2011). Intrinsic motivation, job autonomy and turnover intention in the Italian healthcare: The mediating role of affective commitment, *Journal of Management Research*. 3: 1-19.
- Grant, A. M., & Sumanth, J. J. (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness, *Journal of Applied Psychology*. 94: 927-944.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow, *Journal of management*. 16(2): 399-432.
- Greenberg, J., & Lind, E. A. (2000). The pursuit of organizational justice: From conceptualization to implication to application, In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *I/O psychology: What*

- we know about theory and practice.* pp.72-105. Oxford, UK: Blackwell.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance.* 16: 250-279.
- Hendrix, W. H., Robbins, T., Miller, J., & Summers, T. P. (1998). Effects of procedural and distributive justice on factors predictive of turnover, *Journal of Social Behavior and Personality.* 13: 611-632.
- Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology.* 23: 1789-1805.
- Ismail, A., Sulaiman, A. Z., Mohamed, H. A., & Sani, R. M. (2011). Procedural justice as Moderator in the Relationship between Performance Appraisal Communication and Job Satisfaction. *Scientific e-journal of Management Science.* 19(7): 162-186.
- Ivancevich, J. & Matteson, M. (2002). *Organizational Behaviour and Management* (6th edition). New York: McGraw-Hill.
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction, *Academy of Management Journal.* 47(3): 368-3894.
- Jung, C. S. (2014). Why Are Goals Important in the Public Sector? Exploring the Benefits of Goal Clarity for Reducing Turnover Intention, *Journal of Public Administration Research and Theory.* 24: 209-234.
- Kasser, T., Davey, J., & Ryan, R. M. (1992). Motivation and employee-supervisor discrepancies in a psychiatric vocational rehabilitation setting, *Rehabilitation Psychology.* 37: 175-188.
- Khan, K., Abbas, M., Gul, A., & Raja, U. (2015). Organizational Justice and Job Outcomes: Moderating Role of Islamic Work Ethic. *Journal of Business Ethics.* 126: 235-246.
- Kim, S., & Wright, B. E. (2007). Information technology employee work exhaustion: Toward an integrated model of antecedents and consequences, *Review of Public Personnel Administration.* 27(2): 147-170.
- Lee, S., Dashnyam, A., & Lee, D. (2011). The Effects of Intrinsic Motivation on Job Satisfaction and Job Involvement: Focus on the Moderate Effects of Procedural Justice, Distributive Justice. 「디지털정책연구」, 9(4): 157-168.
- Lepper, M. R., & Henderlong, J. (2000). Turning play into work and work into play: 25 years of research on intrinsic versus extrinsic motivation, In C. Sansone & J. M. Harackiewicz (Eds.), *Intrinsic and extrinsic motivation.* N.Y.: Academic Press.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development, *Journal of Management.* 24: 43-72.
- Locke, E. A. (2004). Goal setting theory and its applications to the world of business, *Academy*

- of Management Executive*. 18(4): 130-133.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- _____. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century, *Academy of Management Review*. 29(3): 388-403.
- Lyons, T. (1971). Role clarity, need for clarity, satisfaction, tension, and withdrawal, *Organizational Behavior and Human Performance*. 6: 99-110.
- Martin, T. (1979). A contextual model of employee turnover intentions. *Academy of Management Journal*. 22: 313-324.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*. 20: 709-734.
- Mathieu, J. E. & Hamel, K. (1989). A casual model of the antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals, *Journal of Vocational Behavior*. 34: 299-317.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes, *Academy of Management Journal*. 35(3): 626-637.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. (1993), Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*. 78: 538-551.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?, *Journal of Applied Psychology*. 76(6): 845-855.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in the hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*. 29: 33-41.
- O'Reilly, C. A., & Caldwell, D. F. (1980). Job choice: The impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment, *Journal of Applied Psychology*. 65: 559-565.
- Pepe, M. (2010). The impact of extrinsic motivational dissatisfiers on employee level of job satisfaction and commitment resulting in the intent to turnover, *Journal of Business & Economics Research*. 8(9): 99-107.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics, *Academy of Management Journal*. 49: 327-340.
- Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2nd edition). New York: Psychology Press.

- Pritchard, R. D., Campbell, K. M., & Campbell, D. J. (1997). Effects of extrinsic financial rewards on intrinsic motivation, *Journal of Applied Psychology*. 62: 9-15.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature, *Journal of Applied Psychology*. 87(4): 698-714.
- Rosenfield, D., Folger, R., & Adelman, H. F. (1980). When reward reflects competence: A qualification of the overjustification effect, *Journal of Personality and Social Psychology*. 39: 368-376.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2004). An Overview of Self-Determination Theory: An Organismic-Dialectical Perspective, In Deci, E. L., & Ryan, R. M. (Eds.). *Handbook of self-determination research*. pp.3-36. Rochester, NY: Univ. of Rochester Press.
- Simon, Herbert. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. (5th ed.). New York, NY: Macmillian Company.
- Simmons, A. L. (2006). *Organizational justice: a potential facilitator or barrier to individual creativity*. Doctoral dissertation. Texas A&M University.
- Sitkin, S. B., & Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust. *Organization Science*. 4: 367-392.
- Steers, R., & Mowday, R. (1977). The motivating properties of task, *Academy of Management Review*. 2: 645-658.
- Tang, T. L. P., & Sarsfield-Baldwin, L. J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *S.A.M. Advanced Management Journal*. 61(3): 25-32.
- Thatcher, J. B., Liu, Y., Stepina, L. P., Goodman, J. M., & Treadway, D. C. (2006). IT worker turnover: An empirical examination of intrinsic motivation, *The Database for Advances in Information Systems*. 37: 133-146.
- Thomas, K. W. (2000). *Intrinsic motivation at work: Building energy and commitment*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Turner, J. C., & Haslam, S. A. (2001). Social identity, organizations, and leadership. In M. E. Turner (Ed.). *Groups and work: Theory and research*. pp. 25-65. Mahway, NJ: Erlbaum.
- US OPM(United States Office of Personnel Management). (2010). Federal Employee Viewpoint Survey 2010: Results from the Federal Employee Viewpoint Survey. (from http://www.fedview.opm.gov/2010FILES/2010_Govtwide_Report.pdf)
- Utman, C. H. (1997). Performance effects of motivational state: A metaanalysis, *Personality and Social Psychology Review*. 1: 170-182.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Organizational and Occupational Psychology*. 77: 171-191.
- Wang, P., & Walumbwa, F. O. (2007). Family-friendly Programs, Organizational Commitment, and

- Work Withdrawal: the Moderating Role of Transformational Leadership, *Personnel Psychology*. 60: 397-427.
- Whitener, E. M. (2001). Do 'high commitment' human resource practices affect employee commitment? A cross level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*. 27: 515-536.
- Wimperis, B., & Farr, J. (1979). The effects of task content and reward contingency upon task performance and satisfaction, *Journal of Applied Social Psychology*. 9: 229-249.
- Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Livingston, B. (2008). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*(2008), doi:10.1016/j.obhdp.2008.08.001.

이지은(李知恩): 서울대학교 행정대학원 박사과정에 재학 중이며, 주요 관심분야는 도시 및 지방행정, 시민참여, 지방재정, 재난관리 등이다. 주요 논문으로 “지역주민의 삶의 질에 관한 주관적 의식 분석: Q 방법론을 중심으로”(공저, 2014), “도시위험인식이 행복감에 미치는 영향: 서울시 주민을 중심으로”(공저, 2014) 등이 있다(jieunlee1212@gmail.com).

이재완(李在完): 서울대학교 행정대학원에서 행정학 박사학위(논문: 지방정부의 행정정보공개에 관한 연구, 2013)를 받고, 원광대학교 후마니타스칼리지의 연구교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 정보공개, 재정정책, 정책수단, 정책평가, 조사통계 등이다. 주요 논문으로 “외국인 신뢰가 다문화정책지지에 미치는 효과 분석”(2013), “서울시 마을공동체 사업의 주민참여 결정요인”(2014) 등이 있다(noso791@gmail.com).

〈부록〉 주요변수의 상관관계

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
2.	-0.416***	1.000											
3.	0.636***	-0.277***	1.000										
4.	0.680***	-0.277***	0.441***	1.000									
5.	0.745***	-0.316***	0.486***	0.726***	1.000								
6.	0.640***	-0.250***	0.417***	0.615***	0.659***	1.000							
7.	0.637***	-0.262***	0.397***	0.662***	0.691***	0.568***	1.000						
8.	0.653***	-0.277***	0.441***	0.774***	0.734***	0.543***	0.631***	1.000					
9.	0.490***	-0.209***	0.292***	0.420***	0.427***	0.388***	0.326***	0.401***	1.000				
10.	-0.028***	-0.003	-0.009***	-0.053***	-0.054***	0.005**	-0.075***	-0.027***	0.009***	1.000			
11.	-0.030***	0.042***	0.005**	-0.008***	-0.064***	-0.009***	-0.120***	-0.053***	0.068***	0.156***	1.000		
12.	0.113***	-0.014***	0.140***	0.190***	0.115***	0.101***	0.191***	0.155***	-0.108***	-0.130***	-0.079***	1.000	
13.	-0.005**	0.011***	0.067***	0.025***	-0.026***	-0.003	-0.016***	-0.029***	-0.026***	-0.062***	-0.061***	0.149***	1.000
14.	-0.009***	-0.066***	0.037***	-0.010***	-0.049***	-0.023***	-0.019***	-0.031***	-0.064***	-0.004*	-0.060***	0.196***	0.453***

주: *p < 0.05, **p < 0.01

변수명: 1.직무만족, 2.이직의도, 3.내재적 동기, 4.외재적 동기, 5.상관신뢰, 6.목표지향성, 7.절차 공정성, 8.분배공정성, 9.개인자원, 10.성별, 11.소수인종, 12.직급, 13.연령, 14.재직기간.

Abstract

A Study on the Job Motivation and Employee Attitudes of the US Federal Employees: Focusing on the Moderating Effect of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Organizational Justice

Lee, Ji-Eun

Lee, Jae-Wan

The purpose of this study is to analyze the impact of job motivation on employee attitudes and to explore three factors conditioning the impacts of job motivation: managerial trustworthiness, goal directedness, and organizational justice. To this study, the 2010 Federal Employee Viewpoint Survey (FEVS) was used. According to the results on job satisfaction, intrinsic and extrinsic motivation are substantively associated with job satisfaction. It also reveals that procedural justice conditioned the impacts of intrinsic motivation, and managerial trustworthiness and organizational justice conditioned the impacts of extrinsic motivation on job satisfaction. And according to the results on turnover intention, intrinsic and extrinsic motivation are substantively associated with turnover intention. It also reveals that organizational justice conditioned the impacts of extrinsic motivation on turnover intention.

Key Words: Job motivation, Job satisfaction, Turnover intention, Moderating effect