

공공부문 종사자는 어떻게 딜레마를 느끼는가? 딜레마 인지 과정에 관한 경험적 연구

박종수*

본 연구는 공공부문 종사자의 딜레마 인지에 대한 개인적 요인(적극적 성격과 공적성취동기)과 조직적 요인(심리적 안전감과 조직적 집합주의)의 영향을 분석하였다. 연구의 주요 분석 결과는 공직자의 개인적 특성 중 공적성취동기가 책임성의 딜레마를 인지할 확률을 감소시키나, 조직적 특성으로서 조직적 집합주의는 딜레마를 인지할 확률을 증가시킴을 보여 준다. 공공부문 종사자는 딜레마 이론의 예측과는 달리 의사결정자로서의 자신의 선호를 의사결정에 반영하여 책임성의 딜레마를 인지하지 않은 경향을 보인다. 하지만, 공직자 개인의 적극적인 성격과 조직에서 경험하는 심리적 안전감은 책임성의 딜레마를 인지하거나 계층적 책임성을 넘어서 정치적 책임성의 대안을 선택할 가능성을 증가시켰다. 본 연구는 책임성의 딜레마의 맥락에서 딜레마의 인지 과정과 딜레마의 정확한 이해를 위한 이론적 및 실천적 함의를 제공한다.

주제어: 딜레마 인지, 책임성 딜레마, 공적성취동기, 적극적 성격, 심리적 안전

1. 서론

공직자가 직무 수행과 관련한 자신의 의사결정을 정당화하고 그 결정을 외부에 설명할 수 있는 책임성(accountability)은 다양한 유형의 확인과 책임성 간의 경쟁과 갈등의 관계로 나타나고 있다. 공직자의 책임성에 대한 논의는 직무 수행에 영향을 주는 행동의 규범과 직무 수행의 결과에 대한 책임과 설명의 대상을 중심으로 관료제적 전

* 미국 Ohio State University에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 숙명여자대학교 행정학과 조교수로 있다. 주요 관심분야는 조직이론, 조직행태론, 인사행정, 공공리더십, 행태행정학 등이다(E-mail: jpark@sookmyung.ac.kr).

통에 기반한 계층적 책임성(hierarchical accountability)에서 공공서비스로의 행정에 기반한 정치적 책임성(political accountability)을 포함한 다양한 책임성의 유형으로 확장되었고, 책임성의 내용과 대상의 확대는 책임성의 모순(Harmon, 1995)과 상충(윤건수, 2017)으로 나타나고 있다. 전통적 관료제에서의 공직자가 조직의 절차와 상사의 지시와 같은 계층적 책임성을 근거로 의사결정을 하였다면, 공익 실현과 연계한 공직자의 적극적 행동을 강조하는 행정 환경의 변화 속에서 공직자는 다변화된 내용의 책무성을 의사결정에 동시에 고려해야 하는 선택의 어려움을 경험할 가능성이 있다. 특히, 공직자의 책임성의 맥락에서 적극행정의 제도화는 공직자에게 절차 준수 위주의 계층적 책임성에 대한 부가적 또는 대체적 성격의 정치적 및 전문가적 책임을 함께 고려할 것을 요청한다.

적극행정의 제도화는 공직자에게 최소한 책임성의 딜레마 상황을 인지할 것을 전제 하며, 가장 대표적인 책임성의 딜레마 상황이 공익 실현의 가치 추구를 위한 계층적 책임(상관의 명령, 조직에 대한 충성)과 정치적 책임(고객의 기대, 내외 고객에 대한 반응)의 행동 경로의 상충과 이로 인한 선택의 어려움이다(주재현·한승주, 2015; 윤건수, 2017). 공직자의 책임성 딜레마 상황은 관료제의 제도적 틀 내에서 계층적 중심의 제도적 책임성에 대한 강조에서 벗어나 전문가적 책임 및 공익 실현의 가치 추구를 위한 비제도화된 개인적 책임성에 관한 관심의 병행 또는 충돌 상황의 인식을 반영하기도 한다. 공직자가 직면하는 책임성의 딜레마 상황에 관한 기존 연구는 딜레마 상황으로서의 공직자의 직무 수행에 대한 논의(엄석진, 2009; 한승주, 2013; 한상일 2013)와 딜레마 상황에서 이루어지는 공직자의 의사결정 결과에 대한 논의(최홍석·윤건수, 2000)를 중심으로 진행되었다. 책임성의 딜레마에 관한 기존 연구는 공직 수행의 준거를 조직의 절차 및 상관의 명령에 두는 계층적 책임 중심의 의사 결정 맥락이 공직자 개인의 전문가적 판단의 활용을 제한하거나 고객으로서의 시민을 충분히 배려하지 못하는 계층적 책임성의 한계 상황에 주목한다(윤건수, 2017). 즉, 공직자에게 요청하는 책임성의 유형이 다양하며 상호 경쟁 및 충돌의 관계에 있으므로, 공직자는 직무 수행에 있어서 복수의 다양한 책임성의 중첩과 균형을 추구할 필요가 있다는 주장이다. 특히, 공직자의 책임성 딜레마에 관한 연구들은 공직자가 자신에게 허용된 재량을 행사해야 하는 상황에서 다양한 책임성의 맥락 간 충돌을 경험하는지 그리고 충돌하는 맥락 중에 어떠한 맥락에 우선순위를 두는지에 주목하였다(한승주, 2013; 주재현·한승주, 2015; 윤건수, 2017).

하지만, 딜레마 상황에 처한 공직자가 실제로 책임성의 딜레마를 인지하고 직무 수행을 위한 선택의 상황에서 의사결정의 어려움을 경험하는 현상에 대해서는 현재까지

구체적인 경험적인 연구가 이루어지지 않고 있다. 환언하면, 딜레마 연구가 이론적인 수준에서 객관적 또는 간주관적으로 딜레마 상황으로 정의한 현상을 실천의 영역인 현장의 공직자가 실제로 딜레마로 인지하는지와 딜레마 인지 과정에 영향을 주는 요인에 대한 설명이 상대적으로 부족한 상황이다. 우리는 연구자들이 제3자의 관점에서 딜레마 상황으로 정의하고 사회적 구성하여 합의한 딜레마 현상이 공공부문 종사자들에게는 실제로 딜레마로 인지되지 못하는 현상을 종종 발견한다. 예를 들어, 윤건수(2017)는 공직자의 책임성 딜레마 모형을 제시하면서, 공직자가 다양한 맥락 간의 충돌을 자각하는 것의 중요성을 강조하였다. 하지만, 현장의 공직자들은 다양한 책임성이 경쟁 및 상충하는 선택 상황에서 의사결정의 곤란함을 실질적으로도 그리고 통계적으로도 유의미하게 경험하고 있지는 않다(주재현·한승주, 2015). 즉, 딜레마 학계 및 이론에서 제시하는 객관적 딜레마의 상황을 공직을 수행하는 공무원과 공공기관 종사자가 동일한 수준으로 딜레마로 인지하고 실제로 선택의 어려움을 체감하고 있는지는 아직 확인되지 않은 질문이다.

본 논문은 의사결정의 주체인 공직자가 책임성의 딜레마 상황을 딜레마로 인지하는 과정에 주목하여, 공직자의 책임성 딜레마 인지에 대한 개인 및 조직적 영향 요인을 분석하는 것을 연구의 목적으로 한다. 본 논문은 공직자의 책임성 딜레마 모형(윤건수, 2017)을 활용하여 공직자가 공직 수행 및 재량 행사의 과정에서 책임성 딜레마 상황을 인지하고 체감하는 수준을 결정하는 요인을 경험적으로 분석한다. 본 연구는 책임성 딜레마에 대한 이론적인 정의(객관적 딜레마 상황)와 딜레마 상황을 해석하는 공직자의 인지(주관적 딜레마 인식) 사이의 격차에 영향을 주는 개인 및 조직적 특성을 딜레마 인지의 선행 변수로 정의하고 경험적인 검증을 시도하였다. 보다 구체적으로, 본 논문은 이론적으로 정의한 딜레마 상황을 현직의 공직자가 딜레마로 인지할 확률에 대한 개인의 사회심리적인 특성(적극적 성격과 공적성취동기)과 조직풍토 및 문화의 조직적 특성(심리적 안전감과 조직적 집합주의)의 영향을 비교한다. 설문조사를 통해 수집한 자료의 경험적 분석을 통해 본 연구는 국가 및 지방공무원과 공공기관 종사자들이 사회적으로 구성된 책임성의 딜레마 상황을 실제로 딜레마로 체감하여 인지하였는지 그리고 공직자의 개인 및 조직 특성이 딜레마 인지의 수준에 어떻게 영향을 주었는지를 확인한다.

논문은 아래의 2장에서 딜레마 이론과 공직자의 책임성 딜레마 상황에 관한 기존 연구를 소개하고, 딜레마 인식과 개인 및 조직 특성의 선행 요인 간 관계를 이론적인 모형으로 제시한다. 3장은 연구 질문의 해결을 위해 이 논문이 설계한 연구방법을 소개하고, 4장은 공공부문 종사자의 딜레마 인식 과정에 대한 경험자료의 통계 분석 결

과를 제시한다. 마지막으로 5장은 연구의 주요 결과를 요약하고, 결과의 이론적 및 정책적 시사점을 논의한다.

II. 이론적 배경

1. 딜레마의 이론과 실제: 객관적 딜레마 상황과 주관적 딜레마 인식

딜레마 이론은 경쟁 관계에 있는 두 개의 대안이 분절하여 서로 충돌하는 상황이 공직자의 의사결정을 제한하는 현상을 설명하는 분석의 렌즈(lens)를 제공한다. 의사결정의 모습으로서의 정책 딜레마는 정책 문제 해결을 위한 대안과 연계한 결과 가치가 동등한 두 개의 대안이 서로 단절적이고 상충적인 관계를 맺는 상황을 의미하며, 이러한 정책 딜레마는 정해진 시간 내에서 선택해야 하는 정책결정자가 경험하는 의사결정의 어려움으로 나타난다(이종범 외, 1992; 윤견수, 2006). 딜레마 상황은 정책 또는 조직의 의사결정에 필요한 정보를 충분히 확보하여 선호 가치의 계산 및 추정을 통하여 합리성을 제고한다 하더라도, 상충하는 대안 간 결과 가치의 교착이 선택을 어렵게 하는 상황이다(이종범, 2005). 이에 따라 딜레마 이론은 두 개의 대안 사이에서의 선택의 어려움이 존재한다는 딜레마 상황의 실재를 인지하고 대안과 연계한 결과 가치의 규모에 따라 딜레마 강도가 달라질 수 있음을 강조한다(이종범 외, 1992; 김태은·박종수, 2008; 윤견수 2017).

딜레마의 실재를 의사결정의 행정 현상으로 확인하고 이를 개념적으로 정의하려는 노력은 “딜레마”를 존재론적으로 관찰하는 객관적인 접근과 이를 맥락적인 관점에서 “딜레마 상황”으로 구성하여 해석하는 주관적인 접근으로 구분된다. 딜레마의 초기 연구는 딜레마를 객관적인 행정 현상으로 이해하고, 두 개의 대안이 상호 배타적인 가치를 지향하는 분절성과 상충성, 대안의 결과 가치의 기댓값이 동일한 균등성, 그리고 두 개의 대안 중의 어느 하나를 반드시 선택해야만 하는 선택의 불가피성 등을 딜레마의 구성 요건으로 정의하였다(이종범 외, 1992; 소영진, 1994; 소영진, 2005). 딜레마의 후속 연구는 이후 딜레마의 구성 조건을 가시성(visibility), 현저성(salience), 또는 강도(strength)의 차원으로 구분하고, 대안의 결과 가치의 크기에 따라 딜레마의 존재가 사회적으로 구성되고 및 딜레마의 수준이 상이하게 나타날 수 있다고 보았다. 특히, 딜레마의 강도는 상징적인 성격을 가지는 두 대안 간의 상충성, 두 대안이 추구하는

결과 가치의 비교 불가능성, 대안의 주요 이해관계자들이 추구하는 가치의 동질성과 응집력의 크기 등에 의해 결정될 수 있다(김태은·박종수, 2008).

그렇다면 실재하는 현상으로서의 딜레마는 객관적으로 누구나 관찰 가능한 행정 현상일까? 딜레마가 사회적으로 구성될 수 있다면, 왜 특정인은 딜레마의 상황을 딜레마로 인지하고 다른 누군가는 인지하지는 않는 것일까? 기존의 딜레마 연구는 대안의 결과 가치를 계산 및 추정하는 과정이 딜레마 상황을 객관화하고 딜레마의 존재를 정의하고 그 강도를 측정 가능한 것으로 보았다. 하지만, 딜레마 실체의 인지 여부는 의사결정 상황에 직접 참여하는지 아니면 간접적으로 관찰하는지와 같은 딜레마에 대한 견해와 접근의 차이에 따라 다양하게 나타난다. 이 때문에 딜레마는 객관적인 상황으로 관찰 가능한 무엇일 수 있지만, 당사자가 딜레마를 인식 및 체감하여야만 그 의미를 구체화할 수 있는 사회적 구성물로서 주관적인 현상이기도 하다(이종범 외, 1992; 윤견수, 2017). 딜레마의 실체를 정의하기 위한 상황적 조건의 충족과 같은 딜레마의 개념화 과정의 유용성과 별개로, 딜레마의 인지는 딜레마적 상황에서 행동해야 하는 의사결정자가 처한 맥락적 배경 및 사회적 조건에 따라 다양해지며 주관적인 지각 과정을 거치는 현재화 과정으로 나타난다(소영진, 1999). 실제로 딜레마 상황에 처한 당사자의 인구사회 통계적 요인과 개인 및 조직 수준의 사회심리적인 요인은 딜레마 상황에서의 선택의 내용과 방향에 영향을 주고 있다(주재현·한승주, 2015; 김서용, 2018).

하지만, 현재까지의 딜레마 연구는 연구자가 제3자의 시점에서 딜레마 상황을 정의함으로써 딜레마 상황에 처한 공직자의 관점을 충분히 반영하지 못하는 한계를 보인다(윤견수, 2017). 연구자들이 딜레마를 맥락을 동반한 상황으로 개념화하여 객관적으로 관찰할 수 있다고 접근하는 것과 비교하여, 딜레마 상황의 참여자인 현장의 공직자들은 딜레마 상황 자체를 주관적으로 해석하여 비의도적 또는 의도적으로 딜레마를 인지하거나 인지하지 못할 수 있다. 관찰자 관점에서의 정책 딜레마 상황이 의사결정의 참여자 관점에서도 동일한 수준으로 딜레마로 인지되는가에 관한 연구는 현재까지 충분히 이루어지지 않았다. 국가 및 지방공무원의 책임성 딜레마 인지에 주목한 소수의 연구가 있지만(주재현·한승주, 2015; 김서용, 2018), 이들 연구는 딜레마 상황에서 어떤 대안에 보다 우선순위를 두는 선택의 결과에 주목하였다. 연구의 주요 분석 결과 역시 공직을 수행하는 당사자들이 의사결정 과정에서 특정 대안에 대한 특정한 선호를 가짐을 보여 줄 뿐, 실제로 상충하는 대안 간 선택의 어려움을 경험하는 집단의 특징을 보여 주지는 않고 있다.

2. 공직자의 딜레마 인지 격차: 책임성의 딜레마 상황을 중심으로

딜레마의 존재에 집중한 연구는 딜레마의 성립 요건 또는 내용 조건을 중심으로 한 상황 조건을 외부자가 판단한 후 딜레마 상황에서의 공직자의 의사결정 및 행태를 비교하여 분석한다. 하지만, 이러한 접근 방법은 정책 분야에서의 딜레마를 정의하는 대상과 의사결정의 딜레마 상황에 대응해야 하는 행위자가 불일치하다는 한계를 내재한다. 딜레마의 실재에 집중하는 객관적인 접근법은 딜레마 상황을 개인의 경험으로 주관적으로 인식하여 태도와 행동을 결정하는 공직자의 심리적 또는 사회조직학적 과정을 연구 관점에서 배제하는 한계를 가지고 있기도 하다. 기존의 딜레마 연구가 딜레마의 인지 여부가 의사결정에 미치는 영향을 설명하였지만(딜레마 인지의 효과), 주관적 경험으로서의 공직자를 포함한 의사결정자에 참여하는 행위자의 딜레마의 인지 과정(딜레마 인지의 원인)에 대해서는 충분히 설명하지 못하고 있다.

객관적 딜레마와의 실재와 주관적 딜레마의 인지 사이의 격차는 딜레마를 인지하는 과정에서 개인 또는 집단 간 차이(variation)로 나타날 수 있다. 딜레마의 실재를 객관적으로 정의하고 딜레마의 강도를 계량화하는 노력은 딜레마 상황에 처한 의사결정자 개인이 인지하는 딜레마의 실재와 수준을 직접적으로 다루지 않고 있다. 딜레마를 정의하는 외부 관찰자가 의사결정자의 주체인 공직자의 선호 체계를 고려하지 않은 것과 달리 공직자는 상충하는 대안 사이에서의 선택에 대하여 자신의 선호를 투영할 수 있다. 이 때문에, 공직자가 딜레마 상황에 대응하는 과정에서 현실의 딜레마와 인지한 딜레마 사이의 차이(gap)가 발생할 수 있다.

공직자의 책임성¹⁾ 딜레마 모형(윤건수, 2017)은 공직의 직무 수행 과정에서 공직자가 경험하는 다양한 책임 간의 경쟁적 관계²⁾가 형성된 특정한 상황을 기술하고 있다.³⁾ 책임성의 딜레마 상황은 누구의 이익을 공익으로 볼 것인가에 대한 행정이념이나

-
- 1) 공직자의 책임성(accountability)에 대한 논의는 공직자의 권한에 근거한 재량 행사 등의 작위 및 부작위 행위를 누구에게 설명할(answerability) 것인가에 대한 질문과 연결된다. 공직자의 책임성은 책임을 묻는 자의 위치와 묻고 있는 책임의 수준을 기준으로 위계질서에 의한 계층적 책임, 정치적 관계에 의한 정치적 책임, 전문 행정가로서의 전문가적 책임, 법적용에 의한 법적 책임으로 나타난다(Romzek & Dubnick, 1987). 공직자가 직무 수행에서 중첩된 다양한 책임성 사이에서 무엇을 선택할 것인가, 그리고 이러한 선택에 있어서 서로 다른 내용의 책임성 사이의 충돌이 발생한다면 어떻게 조정할 것인가는 공무원 책임성의 주요 쟁점이다(Romzek & Dubnick, 1987; 한상일, 2013; 주재현·한승주, 2015).
 - 2) Romzek & Dubnick(1987)가 정의하여 유형으로 제시한 공공부문의 책임성은 상황에 따라 경쟁적 관계, 모순적 관계, 보완적인 관계를 맺는다(한상일, 2013; Roberts, 2002; Harmon, 1995; Romzek & Ingraham, 2000).
 - 3) 행정행태론적 시각은 공직자가 자신의 직무를 다양한 방식으로 수행하며, 직무 수행 방식의

공직 가치 간 차이 및 충돌을 반영한다. 공직 가치에 대한 관점의 분화는 공직자의 역할 기대에 영향을 주며, 공직자의 의지나 선호와 관계 없이 공직자에게 직무 수행 과정에서 경쟁적인 책임성의 유형을 동시에 고려하도록 함으로써 책임성의 딜레마 상황을 외부적으로 조성하고 있다. 공익은 다의적으로 정의될 수 있고 공익 실현을 위한 직무 수행의 방향 역시 다차원적으로 나타날 수 있다. 이 때문에, 공직자는 자신의 재량 행사가 공익 실현이라는 동등한 효용 또는 가치를 가지는 다양한 맥락 간의 충돌 상황에서 특정한 맥락을 선택하는 딜레마 상황임을 인지할 필요가 있다. 구체적으로 공직자의 책임성 딜레마는 개인으로서의 관료, 조직으로서의 관료조직, 제도로서의 관료제에 기대하는 내적인 가치와 외적인 요구 간의 충돌 상황을 가정한다.

공직자의 딜레마 상황은 경쟁 및 충돌하는 책임성의 유형에 따라 다양한 변이로 나타날 수 있다. 일상적으로 공직자는 직무 수행에 있어 다중적인 역할을 수행하고 있으며, 이러한 역할들 사이의 관계는 상호보완적이기보다는 모순적 또는 경쟁적인 경우가 많다(한상일, 2013). 그리고 다양한 유형의 책임성은 공직자의 역할 및 가치에 대한 기대의 다양성으로 나타나며, 각각의 책임성은 서로 경쟁하여 공직자에게 다중적 부담을 안겨 준다. 윤건수(2017)의 공직자 딜레마 모형은 공직 수행 과정에서의 맥락을 중심으로 자신이 속한 조직에 충성과 헌신, 민의를 반영한 정권의 요구에 책임, 직무 관련 핵심 고객의 기대에 반응, 그리고 공직 경험을 통해 형성한 전문가로서의 소양과 신념의 맥락이 서로 충돌하는 다양한 경우의 수를 딜레마 상황으로 정의한다. 주재현·한승주(2015)의 연구는 계층적, 법적, 전문가적, 정치적 책임성의 개념과 유형을 활용하여 공직자의 직무 수행 과정에서 책임성의 방향이 상호 충돌하는 여섯 가지 상황을 정의하고 있기도 하다. 공직자에 대한 역할 기대가 계층적 책임을 다하는 관료에서 정치 및 전문가적 책임을 다하는 공공의 봉사자로 변화함에 따라(박종민·윤건수, 2015), 공직자가 처한 딜레마 상황은 복종과 충성의 관료제적 전통이 강한 맥락과 공직자의 전문직업주의적 가치 실현의 맥락 간의 충돌로 발전하기도 한다.

최근 그 관심이 증가한 공직자의 적극 행정은 공직자의 공직 수행 특히 재량 행사의 의사결정을 책임성의 딜레마 상황으로 사회적으로 구성해가고 있다. 조직의 규칙 준수에 따른 소극행정과 시민을 위해 규정을 확대 적용하거나 재해석하는 등의 적극 행정은 동일한 법률을 소극적으로 적용하거나 적극적으로 해석한다는 점에서 서로 분절적인 관계에 있다. 그리고, 소극행정과 적극행정의 두 개의 대안 모두 공익 실현을 목적으로 한다는 점에서 동등한 수준의 결과 가치를 가진다. 공익 실현의 목적에서 중

선택은 자신과 조직의 행정이념 및 공직 가치, 그리고 공익의 다차원성을 반영한 행태임을 보여 준다.

대하지 않은 법규 및 절차의 위반에 대한 면책과 시민의 편의를 위한 작위 행위를 중심으로 한 재량 행사를 장려하는 적극 행정에 대한 정치 및 사회적 요구는 공직자의 직무 수행 과정을 계층적 책임성과 정치적 책임성이 상충하는 책임성의 딜레마 상황으로 구성한다. 적극행정의 제도화는 관료적 조직에서 상사의 명령을 따르고 절차에 따라 규정을 집행하는 과정 중심의 맥락에 더하여 주요 이해관계자인 선출직 공직자와 일반 시민 및 고객을 위한 직무를 수행하는 결과 중심의 맥락을 추가하여 맥락 간 경쟁 및 상충의 관계를 강화하고 있다.

조직 내부의 절차 중심과 및 조직 외부의 결과 중심의 역할 기대 및 가치 지향은 서로 양립하기 어려운 상황이며, 이러한 과정과 결과 맥락의 충돌 상황에서 공직자가 의사결정을 해야 하는 상황이 일부 연구에서 객관적인 딜레마로 정의되고 있다(주재현·한승주, 2015; 윤준수, 2017). 하지만 공직 가치가 행정에 대한 가치 및 이념에 대한 개인의 윤리와 신념을 수반한다는 점에서(이선우·조경훈, 2016), 공직자의 책임성 딜레마 인지 과정은 개인의 성격 및 동기요인과 같은 사회심리적인 특성과 직무를 수행하는 조직의 문화적 요인의 영향에서 완전히 자유로울 수는 없다. 관료적 성격이 강한 조직에서 근무하는 전형적인 관료는 계층적 책임의 이행을 기대 역할로 이해하여 다양한 책임성의 존재를 인지하지 않거나 책임성 간 맥락의 충돌을 경험하지 않을 수 있기 때문이다.⁴⁾ 하지만, 공공부문 종사자의 역할을 시민에 대한 봉사자(servant) 또는 청지기(steward)로 기대하는 탈관료제를 지향하는 환경은 공직자가 재량 행사에서 다양한 책임성의 맥락이 존재하며 이러한 책임성의 맥락이 서로 경쟁 및 충돌하는 상황을 인지하는 것의 중요성과 유용성을 증가시키고 있다.

Ⅲ. 공직자의 책임성 딜레마 인식의 개인 및 조직의 결정 변수

객관적인 딜레마 상황에 놓여 있는 공무원이 실제의 공직 수행 과정에서 딜레마를 인지하여 선택의 어려움을 경험할 때는 언제일까? 딜레마의 인지 과정은 의사결정자가 자신의 가치 및 선호 체계의 우선순위를 최대한 배제하고 대안의 맥락을 균형 있게 파악하여 각 대안의 선택이 가져 오는 결과 가치의 충돌 상황을 이해하는 과정이다. 하

4) 베버 관료제는 관료가 개인의 신념 및 가치를 배제하고, 조직의 결정 및 상관의 명령에 순종할 것을 선택의 준거로 가정하고 있기도 하다.

지만, 기존 연구는 객관적 딜레마로 간주한 의사결정 상황을 딜레마 상황에 직면한 의사결정자가 항상 딜레마로 인식하는 것은 아님을 보여 준다(주재현·한승주, 2015). 딜레마 상황의 존재와 그 강도의 체감은 의사결정자 개인의 경험으로 나타나며, 딜레마에 대한 지식이나 관심, 또는 감수성의 수준에 따라 딜레마 상황에 대한 인식 수준이 다양하게 나타날 수 있기 때문이다.

공직자의 책임성 딜레마 상황은 직무 수행에 대한 계층적 책임을 강조하는 관료제적 성격이 강한 조직에서는 딜레마로 잘 인지되지 않는 무시된 딜레마로 발전할 가능성이 크다.⁵⁾ 관료적 조직에서 근무하는 관료는 정해진 절차와 규정에 따라 직무를 수행할 것을 역할 규범으로 기대 받고 합리적 권위에 따르는 계층적 책임성을 추구한다. 관료제는 외부의 정책결정자 및 내부의 상위 관리자가 직무 수행의 방식을 결정하고, 직무 수행의 의사결정자인 공직자는 자신에게 할당된 과업을 충실히 집행하는 방식으로 직무 수행의 다차원성을 고려할 요구를 받지 않는다. 하지만, “영혼 없는” 가치 중립적인 공직자의 모습에 대한 비판을 반영한 적극행정의 맥락은 덜 관료화된 공직자가 공익 실현의 결과 가치는 다차원적이며 다양한 직무 수행의 방식을 통해 다양한 가치를 추구하는 맥락의 다양성을 이해할 것을 강조한다.

딜레마의 인지(perception) 과정은 공정성과 같은 조직행태와 유사하게 공직자 개인의 성격(personality) 및 동기요인(motive)과 같은 개인적 특성과 직장 풍토(workplace climate) 및 조직문화(organizational culture)와 같은 조직적 특성에 의해 영향을 받는다. 공직자의 책임성 딜레마 인지(또는 미인지)에 대한 영향요인과 관련하여 본 논문은 탈관료제적 특성과 연관성이 높은 적극적인 성격 및 공적 분야의 성취 동기의 개인적 특성과 심리적 안전감과 조직적 집합주의의 조직(풍토)적 특성의 역할에 주목한다. 관료적 성격이 강한 조직은 내부 절차에 대한 순응을 사회적 학습을 통하여 집단의 규범으로 형성하여 조직 구성원의 의사결정에서 조직에 대한 충성의 역할을 기대하고 조직 규범으로부터의 이탈을 억제한다. 하지만, 개인과 조직 수준에서의 관료제적 성격의 완화는 공직자가 직무 수행에서 계층적 책임 이외에 다양한 책임성을 지향할 수 있게 하며 그 결과 책임성 간에 경쟁 및 상충이 일어나는 책임성의 딜레마 상황을 인지할 수 있게 한다.

5) 위계적 관료제의 전통이 강한 한국의 조직 문화 속에서 공직자는 직무 수행에서 조직에 대한 충성이나 상사의 명령에 대한 복종과 같은 계층적 책임에 법규 및 절차의 준수의 법적 책임에 우선순위를 둔다(박종민·윤건수, 2015).

1. 적극적 성격과 책임성 딜레마 (미)인지

적극적 성격은 주어진 환경이나 상황을 그대로 받아 들이기보다는 변화를 만들어 문제를 해결하고자 하는 성향을 의미한다(Bateman & Crant, 1993). 적극적인 성향을 지닌 사람은 상황에 의해 영향을 받기 보다 그 영향을 극복하여 자신이 주도권을 가지고 기회를 찾는 경향이 있으며, 자신의 관심이나 이익의 실현을 추구한다(Allen, Weeks, & Moffitt, 2005).

적극적 성격의 책임성 딜레마 인지에 대한 효과는 추구하는 책임성의 지향과 선택과 관련하여 크게 두 방향으로 다르게 나타날 수 있다. 첫째, 적극적 성격의 공직자는 과업의 내용을 적극적으로 해석하여 직무 수행의 계층제 및 법적 책임 지향에 의문을 제기하고 과업의 목적 달성 자체에 관심을 가지고 결과 중심으로 재량을 행사하는 등 정치적 및 전문가적 책임 지향의 주도적인 행동을 하려는 경향을 보일 수 있다. 계층적 책임이 사전에 규정한 방식에 따른 직무 수행이라면, 정치 및 전문가적 책임은 정해진 절차를 벗어나 새로운 시도를 하는 발언행동(voice behavior), 주도적 행동(proactive behavior), 혁신 행동(innovative behavior), 및 창의성(creativity) 등의 적극적 행동(Crant, 2000)을 직무 수행의 방식으로 강조한다. 적극적인 성격의 공직자는 계층적 책임과 경쟁 관계에 있는 다른 유형의 책임성 실현이 제약되는 상황을 더 잘 이해하고 맥락의 충돌로 인한 딜레마를 더욱 잘 인지할 수 있다.

둘째, 적극적 성격의 공직자는 개인이 이해하는 직무의 내용이 상사의 명령이나 조직의 방향과 충돌할 때, 개인의 가치를 실현하는 방향으로 의사결정의 선택을 할 수 있다. 적극적 성격의 구성원은 자신 또는 타인의 행위가 조직을 변화시킬 가능성을 긍정적으로 평가하며, 상황의 변화를 위해서라도 의식적으로 주도적인 행동을 위해 노력할 것이다. 공직자가 고객으로서의 시민을 위해 정해진 절차와 규정을 적극적으로 해석하는 비판적 성격(DeHart-Davis, 2007)을 가지는 것은 책임성의 유형을 다양화하는 적극행정의 차원에서는 장려되는 내용이다. 공직자가 적극적일수록 고객을 위한 정치적 책임 또는 개인의 전문가적 책임성에 우선순위를 두며, 그 결과 의사결정 상황에서도 고객에게 이익을 주는 맥락의 대안에 선호를 가져서 선택의 어려움을 경험하지 않을 것이다. 이러한 내용을 다음과 같은 가설로 제시할 수 있다.

가설 1. 공직자의 적극적 성격은 책임성의 딜레마 상황 인지에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 적극적인 성격을 가진 공직자일수록 (계층적 책임성(조직규정준수)을 덜 지향하여) 딜레마를 더욱 잘 인지할 것이다.

가설 1-2. 적극적인 성격을 가진 공직자일수록 (정치적 책임성(시민권익실현)을 더 지향하여) 딜레마를 더욱 인지하지 않을 것이다.

2. 공적성취동기와 책임성 딜레마 (미)인지

공적성취동기는 공공봉사동기의 구성요소인 규범적, 정서적, 합리적 차원 중 개인이 공공선(public good)의 가치 실현에 참여하고 기여하는 합리적 차원과 관련성이 높다. 공공봉사동기는 ①국가와 사회에 공헌하거나 ②타인에 대한 봉사의 의지를 갖추거나 ③정책 결정 과정에 참여하여 공익을 실현하기를 원하는 개인의 내재적 또는 외재적 동기를 포함한다(Perry & Wise, 1990; Perry, 1996). 공공봉사동기는 사회 전체의 이익에 관한 관심으로 타인의 이익과 복지 및 사회에 대한 헌신으로 발현될 때는 내재적 동기로 작동한다. 그리고, 공공봉사동기가 정책 결정 과정에 주도적으로 참여하는 과정을 통해 개인의 신념 및 가치를 반영한 공공선을 실현하는 방식으로 발현될 때는 외재적 동기로 작동할 수 있다.

공공봉사동기에 대한 연구는 이타심과 친사회적 가치 실현과 같은 집단의 공공선을 추구하는 규범 및 정서적 측면의 동기요인 및 과정을 중심으로 발전하여 왔다(Perry, Hondeghem, & Wise, 2010; Vandenabeele, Ritz, & Neumann, 2018). 공공봉사동기가 높은 공직자일수록 조직과 사회에 긍정적으로 기여하는 친사회적인 의사결정과 행동을 할 것으로 기대 받으며(Esteve et al., 2017), 직업으로서의 공공부문에 대한 선호를 가지고 직무 수행의 중요한 근무 동기를 보여 준다(Christensen & Wright, 2011). 직업 가치(work value)로서의 공공봉사동기는 공직자의 직무 태도(직무만족 및 조직몰입 등), 직무 행동(조직시민행동), 그리고 개인 및 조직 성과 등에 긍정적인 영향을 주고 있다(김상묵, 2018; 김호정, 2019; Bellé, 2013; Camilleri, 2006; DeHart-Davis, 2007; Homberg, McCarthy, & Tabvuma, 2015; Horton & Hondeghem, 2006; Houston, 2011; Taylor, 2007, 2008; Vandenabeele, 2009; Ritz et al., 2016).

하지만, 공공봉사동기의 다른 한 차원인 합리적 측면에 대한 논의는 상대적으로 부족하게 진행되었다(O'Leary, 2019). 공공봉사동기의 개념의 적용이 정책 과정에서 자기 이익을 추구하는 행태(self-interested behavior)를 구별하는 방식으로 진행되고 있지만, 개인의 신념 및 가치의 표현 행태(expressive behavior)로서 정책 과정에 매력을 느끼고 참여하는 비이타적인 행태 역시 공공봉사동기의 중요한 구성요소다(O'Leary, 2019). 이 때문에 공직자의 동기 유형을 정리한 Downs(1967)의 주장과 같이

공직자는 이기심과 이타심을 동시에 추구하는 존재이며, 공공봉사동기 역시 순수한 이타심보다는 자신의 신념 및 가치 실현의 도구로서 공직을 활용하는 이기심에 기반한 합리적인 동기로 이해될 필요가 있다.

공공봉사동기의 책임성 딜레마 상황 인지에 대한 효과는 공공봉사동기를 구성하는 차원에 따라 다양하게 나타날 수 있다. 첫째, 공공봉사동기의 규범적 또는 정서적 차원은 공공봉사동기가 높은 공직자들에게서 시민의 이익을 위해 헌신하며 청지기의 자세를 지향하는 행동이 나타날 것을 가정한다. 책임성의 딜레마 상황에서 공공봉사동기가 높은 공직자는 사회의 공공선을 실현하는 의지를 반영하여 정치적 책임을 보다 우선하여 고려할 것이다. 이는 이타적 및 친사회적 가치를 반영한 공공봉사동기의 규범 및 정서적 차원이 공직자의 상황 인식과 가치 판단에 있어서 공적 가치를 우선하는 편향성을 가져올 수 있음을 시사한다.

대조적으로 공공봉사동기의 합리적 측면은 공직자가 책임성의 딜레마 상황을 더욱 민감한 수준으로 인식하게 한다. 공직자는 직무 수행을 자신의 가치 및 신념을 수행하기 위한 도구로 인식하며, 조직의 절차와 규정을 직무의 도구적 가치 및 효용을 극대화하는 수단으로 활용한다. 관료적 조직 내에서의 공직자의 합리적인 행동은 조직을 우선시하여 규칙을 준수하는 계층적 책임에 대한 편향을 반영하며, 관료제 내에서의 성취 동기가 높은 공직자에게 계층적 책임과 정치적 책임의 맥락 간 충돌의 인지를 어렵게 할 가능성이 있다.

공공봉사동기의 합리적 측면은 공직(public service)에 대한 규범(norm)과 연계하여 공직자가 순수하게 자신의 이익을 추구하는 것이 아니라 공공의 이익을 함께 고려하는 혼합적 동기로 공공봉사동기를 작동하게 한다(O'Leary, 2019). 일반적으로 공직의 직무 수행은 공공선 또는 공익의 추구를 과업의 목표 및 역할 규범으로 한다. 공직 수행에서의 합리성은 개인 차원의 자기 신념 추구로서 정의한 공익과 조직 차원의 조직 목표 및 가치 추구로서 정의한 공익을 모두 반영한다. 공직을 수행하는 환경이 높은 수준의 관료제적 특성을 가진다면 공직자의 합리적인 선택의 기준은 개인 수준의 차이를 배제하고 조직 차원에서 정의한 공익이 되며, 낮은 수준의 관료제적 조직에서의 개인의 행동 규범은 개인의 신념 체계와 선호를 반영한 개인적 차원의 공익이 된다.

외재적 요인으로서의 공공봉사동기에 해당하는 공적성취동기가 높은 공직자는 자신이 추구하는 공직을 공익을 실현하는 도구로 인식하며, 도구로서의 직무 수행의 결과와 그 효용성의 평가에 따라 딜레마 상황을 상이하게 인지할 수 있다. 특히, 관료제적 특성이 높은 공공조직의 공직자는 직무 수행에서의 계층적 책임성에 가치를 높게 부여하여 계층적 책임성과 다른 책임성 요소가 충돌하는 상황을 딜레마로 인식하지 않을

수 있다. 하지만, 개인 차원의 공직 규범이 시민에 대한 봉사와 연결될 경우, 공직자는 계층적 책임성의 준수가 시민의 권익 실현 또는 구제와 충돌할 가능성을 인지할 수 있다. 이 경우 공직자는 규칙 준수와 소극 행정에 대한 기존 선호에서 벗어나 규칙준수-권익보호 또는 소극행정-적극행정의 맥락이 충돌하는 상황에 보다 민감해질 수 있다. 이러한 내용을 다음과 같은 가설로 제시할 수 있다.

- 가설 2. 공직자의 공적성취동기는 책임성의 딜레마 상황 인지에 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-1. 공적성취동기가 높은 공직자일수록 (계층적 책임성(조직규정준수)을 더 지향하여) 딜레마를 더욱 인지하지 않을 것이다.
- 가설 2-2. 공적성취동기가 높은 공직자일수록 (정치적 책임성(시민권익실현)을 덜 지향하여) 딜레마를 더욱 잘 인지할 것이다.

3. 심리적 안전감과 책임성 딜레마 (미)인지

심리적 안전감(psychological safety)은 직무 관련 대인 관계에서 발생할 수 있는 위험의 결과에 대한 인식(perception) 또는 믿음(belief)을 의미하며(Edmondson, 1999), 자신의 선호를 표현하는 행동에 대하여 비난이나 오해를 받지 않으리라고 믿는 정도를 의미한다(Deter & Burris, 2007). 개인이 인식하는 심리적 안전감은 조직 차원에서 심리적 안전 분위기(또는 풍토)(psychological safety climate)로 나타나며, 심리적 안전감을 확보한 조직 구성원들은 의사 표현에 대한 위험 부담은 낮게 인식하고(Liang, Fang, & Fang, 2012), 아이디어를 더욱 자유롭게 공유하는 발언행동을 자주 하며(Edmondson, 1999; Zhang et al., 2010), 조직의 혁신 제고와 성과 향상 등 조직에 긍정적으로 기여하는 행동을 보여 준다(Frazier et al., 2017; Newman, Donohue, & Eva, 2017).

심리적 안전감의 책임성 딜레마 인식에 대한 효과 역시 크게 두 방향으로 나타날 수 있다. 첫째, 심리적 안전감은 조직 구성원이 조직과 일치하지 않는 의견을 제시하거나 다른 가치를 추구할 수 있는 조직 풍토로 구체화한다. 계층적 책임성을 강조하는 관료제적 조직에서 근무하는 공직자라 하더라도 조직으로부터 심리적 안전감을 경험할 때 정치적 책임성 등의 다른 책임성을 추구하는 행동을 위협으로 인식하지 않고 책임성의 다차원을 더욱 잘 인식할 수 있다. 또한, 심리적 안전감이 높은 조직의 구성원은 개인의 신념이나 가치가 조직의 그것과 동일한 상황에서 편안함을 인식하거나 상이한 상황에 대한 불편감을 더욱 덜 인식할 수 있다. 공직자의 행동 정향과 관련하여 우리

는 공직자 대부분이 계층적 책임성을 추구하며 절차와 규정의 준수와 조직에의 충성을 위해 소극적인 행정을 보일 것이라 가정한다. 이 때문에 공직자가 고객의 권익을 보호하는 정치적 책임성을 추구하도록 하기 위해서는 공익을 실현하는 다른 방식을 선택하는 공직자의 일탈행동을 허용하거나 장려하는 환경이 조성되어야 한다. 공직자가 조직에서 경험하는 심리적 안전감은 적극적인 행정을 가능하게 하는 조직 풍토의 조성과의 관련이 있으며, 안전감의 내용과 방향에 따라서 딜레마의 인지 가능성이 달라질 수 있다. 이러한 내용을 종합하여 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

가설 3. 공직자의 심리적 안전감 경험은 책임성의 딜레마 상황 인지에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1. 조직으로부터의 심리적 안전감을 높게 경험하는 공직자일수록 (계층적 책임성(조직규정준수)을 덜 지향하여) 딜레마를 더욱 잘 인지할 것이다.

가설 3-2. 조직으로부터의 심리적 안전감을 높게 경험하는 공직자일수록 (정치적 책임성(시민권익실현)을 더 지향하여) 딜레마를 더욱 인지하지 않을 것이다.

4. 조직적 집합주의와 책임성 딜레마 (미)인지

조직적 집합주의(organizational collectivism)는 개인의 신념과 가치에 의한 판단에 따라 결정하기보다 소속한 집단의 구성원들과 공유하여 참여형으로 직무 수행을 결정하는 의사결정의 조직 문화적 특성이다(Robert & Wasti, 2002). 조직적 집합주의가 높은 환경에서 근무하는 개인은 자신의 전문가적인 판단이나 가치 기준, 또는 개인 선호를 의사결정과 그에 따른 행동의 선택에 활용하는데 많은 제약을 인식한다. 이러한 맥락에서 Robert & Wasti(2002)는 참여형 의사결정(participatory decision-making)과 공동체주의적 특성을 조직적 집합주의로 정의하며, 의사결정의 과정과 책임의 구성원 간 공유를 강조하였다. 조직적 집합주의를 높은 수준으로 경험하는 공직자일수록 높은 확률로 공동체로서의 조직의 성공과 안녕을 추구하며 가치와 신념 추구에서 조직과 개인 사이의 균형을 탐색하는 것이다.

딜레마 상황과 관련하여 조직적 집합주의는 딜레마 상황의 인지 확률을 증가시키거나 감소시킬 수 있다. 두 개의 단절적 그러나 균등한 대안이 충돌하는 딜레마 상황은 맥락에 따라서 조직의 안정과 조직의 분열을 일으킬 수 있으며 조직적 집합주의는 조직의 안정과 성공에 대하여 가치 지향을 고정하는 닻(anchor)의 효과를 가져올 수 있

다. 조직적 집합주의는 조직 구성원이 개인의 전문가적 판단 보다는 조직이 공유하는 규범과 목표에 따른 판단을 하도록 만들며, 조직이 추구하는 가치를 맹목적 또는 우선으로 수용하여 딜레마 상황에 적용할 수 있기도 하다. 집단이 추구하는 가치가 조직의 절차 및 규칙의 준수인 경우, 집합주의적 성향이 강한 구성원은 절차 및 규칙의 준수에 해당하는 소극 행정에 가중치를 부여한다. 반대로, 집단이 추구하는 가치가 고객 또는 국민의 권익 실현 및 보호인 경우에는, 조직적 집합주의가 조직 구성원의 직무수행 방식 또는 규범으로 절차 및 규칙의 한계를 넘어서 시민에 대한 정치적 책임성을 다하도록 할 수 있다.

딜레마 상황을 인지하는 경우와 연결하면, 결국 조직 문화적 특성으로 집합주의적 성향을 강하게 지니는 구성원일수록 행동의 규범이 집단에 의해 결정됨으로써 딜레마 상황에 대한 개인적인 판단을 유보하고 조직이 결정하는 방향에 따라 조직의 규칙 준수나 시민의 권익 보호 중의 특정 가치를 선택함으로써 딜레마를 부정하거나 무시할 수 있는 것이다. 집단이나 조직이 제시하는 방향성에 따라 행동하는 것을 선호하는 개인일수록 딜레마 상황을 인지하지 못하거나 무시하고 실제보다 낮은 수준에서 딜레마의 강도를 인식할 수 있기도 하다. 이러한 내용을 종합하여 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

가설 4. 공직자의 조직적 집합주의는 책임성의 딜레마 상황 인지에 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1. 조직적 집합주의를 높게 인식하는 공직자일수록 (계층적 책임성(조직규정 준수)을 더 지향하여) 딜레마를 더욱 인지하지 않을 것이다.

가설 4-2. 조직적 집합주의를 높게 인식하는 공직자일수록 (정치적 책임성(시민권익 실현)을 덜 지향하여) 딜레마를 더욱 잘 인지할 것이다.

IV. 연구방법

1. 자료 수집

본 연구는 국가행정기관과 지방자치단체의 공무원 그리고 공공조직에 종사하는 직원을 포함한 공공부문 종사자를 연구 대상으로 선정하였으며, 일반행정, 연구·지도직, 기술직 등 다양한 직종을 대상으로 표본을 구성하여 자료를 수집하였다. 연구의 맥락

인 공직자의 책임성 딜레마 상황은 공직자의 일상적인 의사결정의 상황으로, 직무 수행의 방식에 있어서 조직의 절차를 우선하는 것과 고객의 이익을 우선하는 딜레마 상황은 수행하는 직무의 내용과 직종에 따라 상이하게 나타날 수 있다. 이 때문에, 본 연구는 연구 대상의 선정에서 특정 직종을 한정하지 않고, 직위 및 직종을 통제변수로 하여 딜레마 상황의 인지에 미치는 다른 요인의 효과를 추정하였다.

본 연구의 표본은 온라인 패널을 통하여 무작위 확률 표집 방법으로 선정하였으며, 자료조사는 구조화된 온라인 설문지를 사용하였고 자료수집은 2020년 11월 하순에서 12월 초순까지의 2주간 진행하였다. 조사는 설문 대상자에게 설문 응답 방식 및 설문 자료의 익명성 보호에 대한 설명을 충분히 제공하였고, 성실한 응답이 이루어질 수 있도록 시간적 여유와 설문 참여 및 완료에 대한 일정한 보상을 제공하였다. 온라인 패널을 대상으로 설문조사를 실시한 결과 총 800명의 응답을 확보할 수 있었으며, 설문 조사에 초대된 패널 대비 응답자의 설문 응답률은 8.1%이다.

분석자료는 남성 486명(60.8%)-여성 314명(39.3%)의 성별 분포를 보이며, 35~44세 연령집단(44%), 대졸 이상(87%), 7급 이하(69%), 행정직(60%), 지방자치단체(53%)를 대표적인 인구사회통계적 특성으로 가지고 있다. 응답자의 구체적 연령별 분포는 25세 이하가 3명, 25세~34세가 212명(27%), 35~44세가 351명(44%), 45세 이상이 234명(29%)이며, 직급별 분포는 9급 119명(15%), 8급 150명(19%), 7급 286명(36%), 6급 161명(20%), 5급 이상 84명(11%)으로 나타났다. 직렬별 분포는 행정직 481명(60%), 기술직 181명(23%), 특정직 78명(10%)이며, 소속기관별 분포는 중앙행정기관 215명(27%), 광역지방자치단체 119명(15%), 기초지방자치단체 301명(38%), 공공기관 165명(21%)으로 나타났다.

2. 변수 측정

본 연구는 공직자의 딜레마 인지와 성격 및 동기, 조직 분위기 및 조직 문화에 관한 자료를 얻기 위하여 설문지 방식을 사용하였다. 연구의 독립 및 종속변수는 설문 응답자인 조직 구성원이 자기 보고식 설문에 응답하는 방식으로 측정되었으며, 조사에 활용한 변수 중 딜레마 인식과 공적성취동기를 제외한 개념의 측정은 선행연구들에서 사용하였던 다차원 척도를 활용하여 이루어졌다. 종속변수인 딜레마 인지와 독립변수 중 공적성취동기는 본 연구의 목적으로 새로 개념화되었으며, 딜레마 인지는 단일척도 그리고 공적성취동기는 다차원척도로 측정되었다. 딜레마 인식을 제외한 각각의 설문 문항은 '전혀 그렇지 않다'= 1점에서 '매우 그렇다'= 5점까지의 동의를 응답을 담은

Likert 유형의 5점 척도를 활용하였다.

1) 종속변수

딜레마 인식은 김서용(2018)이 딜레마 상황의 측정 도구로 개발한 설문 문항을 활용하였으며, 설문 문항은 ‘정해진 규정/절차와 안타까운 고객(민원인)의 사정이 상충될 때, 어떤 선택을 하는 것이 합리적이라고 판단하십니까?’의 단일문항을 사용하였다. 설문 응답자에게는 해당 문항에 대하여 ‘규정/절차 준수’ = 1점에서 ‘고객 사정 배려’ = 10점까지 개인의 견해를 바탕으로 10점 척도로 표시하도록 하였다. 쌍대비교의 형식을 가진 딜레마 인식의 측정 문항의 구조는 1점에 근접할수록 관료 지향적 행동 선택(계층적 책임성)을 그리고 10점에 근접할수록 고객지향적 행동 선택(정치적 책임성)의 의미를 갖는다.

본 연구는 딜레마 인식의 조작적 정의를 보다 정교화하여 딜레마 인식에 대한 설문 응답을 명목 변수로 변환하였다. 딜레마 이론에서 제시하는 책임성의 딜레마 상황은 두 선택지 간에 심리적 갈등을 의미하며(윤건수 2017), 이러한 갈등은 특정한 선택지에 강한 선호를 보이지 않는 현상으로 나타날 수 있다. 본 연구는 선택지에 대한 선호의 강도를 반영하여 딜레마의 상황에 대한 선택을 딜레마의 인지/미인지의 이산변수 그리고 딜레마인지와 관료- 및 고객-지향적 행동 선택의 명목 변수로 새롭게 정의하였다.

보다 구체적으로, 선택 상황에서 중심성 경향의 응답(5점과 6점)은 어느 하나의 선택지를 선호하지 않는 딜레마 상황의 인지로, 그리고 그 외 응답(4점 이하 및 7점 이상)은 특정 선택지에 대한 강하거나 약한 선호를 보이는 딜레마 상황의 미인지로 정의하였다. 공직자의 관점에서 규정 및 절차를 준수하는 선택이 더 일반적이고 효용이 클 경향성을 고려하여(김서용, 2018), 본 연구는 공직자의 딜레마 미인지 상황을 다시 4점 이하의 관료 지향적 행동 선호와 7점 이상의 고객지향적 행동 선호의 유형으로 분류하였다.

최종적으로 본 연구의 종속변수인 딜레마 인지는 이항 변수(인지 36%, 미인지 64%, 평균 0.36, 표준편차 0.48) 그리고 다항 변수(딜레마 인지 36%, 관료지향적 딜레마 미인지 42%, 고객지향적 딜레마 미인지 23%)로 정의되었다.

6) 설문 응답의 중심성 경향 편향(central tendency bias)과 관련하여 10점 척도를 측정된 딜레마 선택의 평균은 4.81, 표준편차는 2.14, 첨도는 -0.7, 왜도는 -0.01로 나타나 비교적 표준 분포를 보여 주고 있다.

2) 독립변수

딜레마 인지에 영향을 주는 독립변수 중 일부(적극적 성격, 심리적 안전감, 조직적 집합주의)의 측정은 대부분 선행연구에서 타당도와 신뢰도가 확인된 문항의 전체 또는 일부를 참조하여 개발하였으며, 그 외 공적성취동기의 측정 문항은 본 연구에서 자체적으로 구성하였다.

적극적 성격(proactive personality)은 Parker & Sprigg(1999)가 Bateman & Crant(1993)의 적극 행동과 관련한 성격 요인을 활용하여 개발한 4개 문항을 사용하였다. 적극적 성격을 측정하기 위한 설문 문항은 “어떤 일이 있더라도 나는 내가 믿고 있는 것을 실제로 일어나게 할 것이다”와 “다른 사람들이 반대하더라도 내 아이디어를 옹호하고 지켜가는 것을 좋아한다” 등을 포함한다. 변수의 신뢰도에 대한 Cronbach's α 는 0.83이며, 서열척도를 기반으로 한 서열 신뢰도(ordinal reliability, α)는 0.87이다.

공적성취동기(public achievement motivation)는 공공봉사동기의 합리적 차원과 연관성이 높은 공직의 도구적 가치 및 효용의 개념을 반영하여 자체적으로 개발한 5개 문항을 활용하여 측정하였다. 공적성취동기를 위한 설문 문항의 예는 “나에게는 타인이나 사회에서 인정 받을 만한 성과를 만드는 것이 중요하다”, “나는 다른 사람들이 잘못된 결정을 내리지 않도록 이끄는 역할을 해야 한다고 느낀다” 등이다. 변수의 신뢰도에 대한 Cronbach's α 는 0.78이며, 서열 신뢰도(ordinal α)는 0.81이다.

심리적 안전감(psychological safety)은 Edmondson(1999)이 팀 및 조직 단위에서의 심리적 안전감 측정을 위해 개발한 5개 항목을 사용하였다. 심리적 안전감의 설문 문항은 “우리 조직에서는 누구나 직장에서 발생한 복잡한 문제를 직장 내에서 감추지 않고 의논의 주제로 삼을 수 있다,” “우리 조직에서는 위험을 감수하는 도전이 허용된다” 등이다. 변수의 신뢰도에 대한 Cronbach's α 는 0.80이며, 서열 신뢰도(ordinal α)는 0.83이다.

조직적 집합주의(organizational collectivism)는 Robert & Wasti(2002)가 조직 문화의 개인주의적 차원과 집합주의적 차원을 측정하기 위하여 개발한 항목 중 집합주의 차원의 7개 문항을 활용하여 측정하였다. 조직적 집합주의의 측정을 위한 설문 문항의 예는 “기관장과 관리자는 조직에 충성하는 직원을 더 많이 보호해주고 더욱 관대하다”, “우리 부서는 조직 구성원 모두가 조직의 성공 뿐 아니라 실패에 대해서도 공동의 책임감을 느낀다” 등이다. 변수의 신뢰도에 대한 Cronbach's α 는 0.90이며, 서열 신뢰도(ordinal α)는 0.92이다.

3) 통제변수

끝으로 성별, 관리자의 직위, 입직경로, 근무경력, 근무기관의 유형, 근무부서 등 인구사회통계학적인 요인을 통제변수로 활용하였다. 성별은 '남성'과 '여성'으로, 직위는 "관리자"와 "비관리자"로, 입직경로는 "공채"와 "경채"로 구분해 측정하였다. 근무경력 의 경우 6개 집단으로 구분해 측정하였는데, 범주 간 간격이 일정하다는 점을 고려해 등간변수로 취급하였다. 근무기관의 유형은 3개 집단으로 구분해 측정하였으나 "행정 기관"과 "공공기관"의 2개 집단으로 재구분해 측정하였으며, 근무부서는 "본부", "1차 소속기관", "2차 소속기관", "3차 소속기관"의 4개 집단으로 범주화하여 측정하였다. 그 외 직렬을 "행정직", "연구지도직", "특정직", "기술직", "기타"의 5개 집단으로 범주화하여 측정하였으나, 근무부서와 연관성이 높고 직렬을 통제변수로 한 모형과 근무부서를 통제변수를 모형으로 한 분석 결과가 유의미한 차이를 보이지 않아 본 분석에서는 제외하였다.

V. 분석 결과

1. 예비적 분석

본 연구는 연구변수의 측정 문항이 이론적으로 정의한 구성개념과 일치하는지 확인하기 위하여 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis, EFA)와 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis, CFA)을 실시하였다. 독립변수를 대상으로 한 요인분석(종속변수는 단일문항으로 측정하여 요인분석에서 제외) 결과 평행 분석(parallel analysis) 기준으로 변수 측정 과정에서 계획한 것과 같이 4개의 요인이 발견되었으나, 고유값(eigenvalue)이 1보다 큰 요인은 2개로 나타났다. 고유값을 기준으로 선정한 2개 요인 모형에 대한 요인분석 결과는 적극적 성격과 공적성취동기의 개인적 특성과 관련한 요인과 심리적 안전감과 조직적 집합주의의 조직적 특성과 관련한 요인의 경계는 명확한 것으로 나타났다. 변수 간 이론적인 관계와 구조를 기준으로 한 4 요인 모형과 고유값을 기준으로 한 2 요인 모형 모두 첫 번째 요인의 분산 설명량이 각각 24.5%, 27.2%로 나타났다. 하나의 요인이 설명하는 분산의 크기에 대한 Harmon test 결과, 종속변수를 추가한 요인분석에서도 첫 번째 요인의 분산 설명량이 모두 26.7% 이하로 나타나 동일방법편의(common method variance, CMV)는 심각한 수

준은 아닌 것으로 판단된다(Podsakoff et al., 2003).

확인적 요인분석 결과, 모형의 적합도는 $\chi^2 = 642.496$ ($df = 183$), RMSEA = 0.056 (95% CI = 0.051, 0.061), CFI = 0.975, TLI = 0.972, SRMR = 0.031로 나타나 연구를 설계한 측정모형은 분석을 위하여 수집한 자료와 높은 적합도를 보여 주었다(Hu & Bentler, 1998; 1999). 적극적 성격, 공적 성취 동기, 심리적 안전감, 조직적 집합주의의 모든 설문문항들의 표준화된 요인적재치는 최소 0.522에서 최대 0.844의 범위를 가지며, 모든 문항의 요인적재치는 모두 0.5 이상으로 나타났다. 따라서 본 연구에서 사용한 측정 문항은 의도한 변수들을 잘 설명하여 변수들의 수렴타당도(convergent validity)를 확보한 것으로 평가할 수 있다.

한편, 본 연구는 주요 연구변수의 집중타당도와 판별타당도를 검증하기 위하여 확인적 요인분석 결과를 활용하여 개념신뢰도(construct reliability)와 평균분산추출값(average variance extraction, AVE)을 산출하였다. 분석 결과 적극적 성격의 개념신뢰도는 0.87, 공적성취동기는 0.82, 심리적 안전감은 0.84, 그리고 조직적 집합주의는 0.92로, 개념신뢰도의 기준이 0.7보다 높은 것으로 확인되었다(Fornell & Larcker, 1981). 평균분산추출값의 경우 적극적 성격은 0.62, 공적성취동기는 0.47, 심리적 안전감은 0.51, 그리고 조직적 집합주의는 0.63으로, 공적성취동기를 제외한 3개 변수는 평균분산추출값의 기준 0.50 이상을 만족시켰다.

2. 기초분석

〈표 1〉은 연구의 종속, 독립, 그리고 통제변수의 기술통계(평균과 표준편차)와 상관관계 분석결과를 보여 준다. 독립변수 간의 상관관계값들이 높은 것을 고려하여 추가로 다중공선성 진단을 시행하였고, 이를 위하여 본 연구에서 사용한 통제변수(성별, 관리직, 입직경로, 근무경력, 소속기관, 근무부서)와 적극적 성격, 공적성취동기, 심리적 안전감, 조직적 집합주의의 변수를 독립변수로 설정하고 딜레마 인지 여부를 종속변수로 설정하여 회귀분석을 실시하였다. 더미변수로 측정된 종속변수에 대해서는 이항로지스틱 회귀분석을 통해 독립변수 간 다중공선성을 진단하였고, 분산팽창지수(variance inflation factor, VIF)는 1.01~1.64, 공차(tolerance)는 0.61~0.99의 범위로 나타나 변수 간 다중공선성의 문제는 심각하지 않은 것으로 판단된다.

공직자의 딜레마 인지와 관련하여 설문 응답자 800명 중 36%에 해당하는 286명이 책임성의 딜레마를 강하게 인지하였으며, 딜레마를 인지하지 않거나 약하게 인지한 다른 64%의 설문 응답자 중 관료 지향 선호를 보여 준 집단이 전체의 42%, 고객 지향

선호를 보여 준 집단이 전체의 22%를 차지하였다. 딜레마 인지가 공직자의 책임성 딜레마 상황에 대한 선택의 어려움을 의미하는 것을 고려하면, 공직자의 상당수가 특정한 책임성과 맥락적 행동 대응에 대한 선호를 강하게 가지고 있으며 책임성 딜레마 상황에 대한 민감도가 있는 공직자는 상대적으로 소수임을 알 수 있다. 관료 지향적인 규정 중시를 1점, 고객 지향적인 고객 배려를 10점으로 하여 측정한 딜레마 인지 변수에 대한 전체 응답자의 평균값은 4.81(표준편차 = 2.14)로 척도의 중간값인 5.5보다 낮게 나타났다. 이는 설문에 참여하여 응답한 공직자들이 책임성의 딜레마 상황에서 관료 지향적인 선택을 하는 경향성이 있음을 보여 준다.

공직자의 개인적 특성 중 공적성취동기($r = -.10, p < .05$)와 조직적 특성 중 심리적 안전감($r = -.06, p < .10$)은 딜레마 인지 상태와 부정적인 상관 관계가 있으며, 이 관계는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 딜레마의 미인지 및 특정 대안에 대한 선호와 관련하여, 관료 지향적인 대안에 선호를 보이는 공직자들은 덜 적극적이고, 조직 내에서 심리적인 안전감을 낮게 체감하고, 조직문화의 집합주의적 경험을 적게 하는 등의 경향을 보였으며(공적성취동기를 제외한 3개 독립변수의 상관관계 계수, $r < 0, p < .01$), 이러한 경향은 고객지향적인 선호를 보이는 공직자들(4개 독립변수의 상관관계 계수, $r > 0, p < .01$)과는 상반된다. 종속변수의 2개 항목(고객지향, 관료지향)에 대하여 각 독립변수가 가지는 관계의 상이함은 선호의 방향성에 따라 딜레마의 인지 여부 및 대안 선택이 다를 수 있음을 의미한다. 이러한 변수 간 관계의 상관성은 가설에서 설정한 독립변수가 딜레마 인지 및 대안 선택에 미치는 영향의 상이한 방향과도 연결된다.

〈표 1〉 주요 변수의 기술 통계 및 상관 관계

	평균	표준 편차	1	1a	1b	2	3	4	5
1. 딜레마인지(인지 = 1)	0.36	0.48							
1a. 딜레마 미인지(관료지향)	0.42	0.49							
1b. 딜레마 미인지(고객지향)	0.22	0.42							
2. 적극적 성격	2.92	0.74	-.04	-.14**	.21**	(.62)			
3. 공적성취동기	3.36	0.57	-.10**	.02	.09**	.54**	(.47)		
4. 심리적 안전감	2.99	0.68	-.06†	-.16**	.26**	.49**	.49**	(.63)	
5. 조직적 집합주의	2.95	0.76	-.01	-.18**	.23**	.49**	.49**	.76**	(.51)

주1: 통제변수는 생략. 괄호 안 숫자는 변수의 평균분산추출값(AVE)을 의미

주2: † $p < .1$, * $p < .05$, ** $p < .01$

3. 회귀분석 - 이항회귀분석 및 다항회귀분석

본 연구는 딜레마의 인지 여부와 선호를 반영한 딜레마 미인지를 종속변수로 하여 일련의 이항 및 다항 회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 각각 <표 2>와 <표 3>의 내용과 같다. 연구모형의 종속변수는 공직자가 책임성의 딜레마 상황을 딜레마로 인지할 확률을 의미하며, 모형이 추정한 독립변수의 회귀계수가 통계적으로 유의하였다는 것은 딜레마 인지 여부에 영향을 줄 수 있는 변수가 존재함을 의미한다. 본 연구는 딜레마 상황에 대한 공직자의 인지 수준을 딜레마 인지, 관료지향적 선호로 인한 딜레마 미인지, 고객지향적 선호로 인한 딜레마 미인지로 구분하였다. 그리고 본 연구는 딜레마 인지의 각각의 상황에 대한 확률을 종속변수로 한 3개의 이항로지스틱 모형을 추정하였고, 이후 동일한 독립변수를 활용한 다항로지스틱모형을 추정하였다. 이항과 다항로지스틱 분석 결과를 비교하는 것은 딜레마의 인지의 결정 요인들이 특정한 대안의 선택 결정을 변화시키는 요인으로도 작용하는지를 검증하기 위한 목적을 가진다. 이항로지스틱과 다항로지스틱 모형의 적합도는 DEVIANCE(= $2 * \text{Log Likelihood}$), AIC, BIC 등의 적합도 지표를 활용하였다.

<표 2>는 이항 로지스틱 분석결과를 정리한 것으로, 딜레마 인지 에 대한 독립변수의 영향을 분석한 모형 1은 개인적 특성 중 공격성취동기와 조직적 특성 중 조직적 집합주의가 딜레마 인지와 유의미한 상관관계를 가지고 있음을 보여 준다. 구체적으로, 공격성취동기와 딜레마 인지 간의 관계는 부의 상관성을 가지며($b = -0.43, p < .05$), 이는 공직자의 공격성취동기가 1단위 증가할 때 해당 공직자가 딜레마를 인지할 확률이 0.65배로 증가하여 딜레마를 인지할 확률이 감소함을 보여 준다. 조직적 집합주의와 딜레마의 인식 간의 관계는 긍정적이며($b = 0.33, p < .05$), 공직자가 지각하는 조직문화의 집합주의적 성향이 1단위 증가할 때 해당 공직자가 딜레마를 인지할 확률은 1.39배로 증가하며 딜레마를 인지할 확률이 증가함을 보여 준다.

딜레마 상황을 인지하지 않고 특정한 가치를 지향하는 현상과 관련하여, 관료지향의 계층적 책임성을 선택하는 경우와 고객지향의 정치적 책임성을 선택하는 경우를 각각 이항의 종속변수로 정의하여 추가적인 이항로지스틱분석을 실시하였다. 관료지향의 계층적 책임성을 선택하여 딜레마를 미인지하는 경우를 분석한 모형 2A는 딜레마의 미인지가 개인적 특성 중 적극적 성격과 부정적인 상관관계를($b = -0.38, p < .01$), 공격성취동기와는 긍정적인 상관관계를($b = 0.78, p < .01$) 가지고 있음을 보여 준다. 딜레마의 미인지는 조직적 특성 중 집합주의적 문화 경향과 부정적인 상관관계를($b = -0.47, p < .01$) 가지고 있기도 하다. 고객지향의 정치적 책임성의 선택으로 딜레마를

미인지하는 경우를 분석한 모형 2B는 딜레마 미인지가 개인적 특성 중 적극적 성격과 긍정적인 상관관계를($b = 0.59, p < .01$), 공적성취동기와는 긍정적인 상관관계를($b = -0.68, p < .01$) 가지고 있음을 보여 준다. 딜레마의 미인지는 조직적 특성 중 심리적 안전감과 긍정적인 상관관계를($b = 0.80, p < .01$) 가지고 있기도 하다.

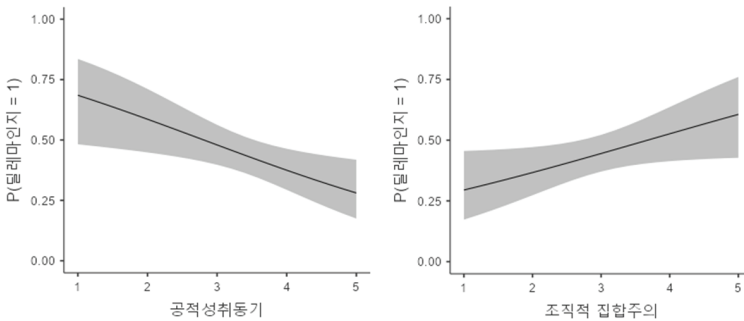
〈표 2〉 이항로지스틱 회귀분석 결과 — 딜레마 인지와 지향 가치별 딜레마 미인지

변수	모형 1			모형 2A			모형 2B		
	딜레마 인지 (vs. 미인지)			딜레마 미인지 관료지향			딜레마 미인지 고과지향		
	<i>B</i>	<i>SE</i>	Odds Ratio	<i>B</i>	<i>SE</i>	Odds Ratio	<i>B</i>	<i>SE</i>	Odds Ratio
상수	1.03	0.55	2.79†	0.19	0.56	1.20	-4.41	0.72	0.01**
개인적 특성									
적극적 성격	0.00	0.13	1.00	-0.38	0.13	0.68**	0.59	0.17	1.81**
공적성취동기	-0.43	0.17	0.65*	0.78	0.17	2.19**	-0.68	0.23	0.51**
조직적 특성									
심리적 안전감	-0.29	0.18	0.75	-0.23	0.18	0.79	0.80	0.23	2.23**
조직적 집합주의	0.33	0.16	1.39*	-0.47	0.16	0.62**	0.28	0.20	1.32
성별:									
(여성 vs. 남성)	-0.03	0.16	0.97	-0.09	0.16	0.91	0.20	0.19	1.22
관리직위:									
(비관리직 vs. 관리직)	-0.35	0.25	0.70	0.24	0.26	1.27	0.13	0.32	1.14
입직경로:									
(경채 vs. 공채)	0.45	0.22	1.57*	-0.48	0.23	0.62*	0.02	0.27	1.02
근무경력	0.01	0.05	1.01	0.00	0.05	1.00	-0.02	0.06	0.98
소속기관:									
(공공기관 vs. 행정기관)	0.08	0.19	1.09	-0.14	0.19	0.87	0.06	0.22	1.06
근무부서:									
(1차 소속기관 - 본부)	-0.17	0.18	0.84	-0.09	0.18	0.91	0.33	0.22	1.39
(2차 소속기관 - 본부)	-0.06	0.22	0.94	-0.04	0.22	0.96	0.13	0.27	1.14
(3차 소속기관 - 본부)	0.16	0.26	1.17	-0.17	0.27	0.84	-0.03	0.33	0.97
모형적합도(R^2_{McF})			0.02			0.05			0.10
Deviance			1021.11			1027.46			771.67
AIC			1047.11			1053.46			797.67
BIC			1108.01			1114.36			858.57

주: † $p < .1$, * $p < .05$, ** $p < .01$

〈그림 1〉은 딜레마 인지를 종속변수로 한 이항로지스틱 분석 결과를 딜레마 인지 확률로 계산하여 시각화한 결과를 보여 준다. 딜레마인지에 통계적으로 유의미한 영향을 가지는 개인 특성의 공적성취동기와 조직 특성의 집합주의 문화의 한계효과를 분석한 결과, 공적성취동기가 증가할수록 딜레마의 인지 확률이 하락하며 공적성취동기가 높은 집단에서는 딜레마 인지 확률의 개인차가 높지 않은 것으로 나타났다. 이와 대조적으로 공직자가 자신의 조직 문화를 집합주의적이라고 인식할수록 딜레마의 인지 확률은 상승하는 것으로 나타났다. 조직적 집합주의가 양극단으로 갈수록 딜레마 인지의 개인차는 커지는 것으로 나타났다.

〈그림 1〉 개인(공적성취동기) 및 조직(조직적 집합주의) 특성의 한계효과 분석 - 이항로지스틱 모형



〈표 3〉은 딜레마의 인지를 기준으로 하고 관료지향 또는 고객지향의 가치 선호로 인한 딜레마의 미인지를 예측하는 다항 로지스틱분석의 결과를 보여 준다. 공직자의 적극적인 성격은 관료지향의 계층적 책임을 우선하는 딜레마 미인지와 부정적 관계(Odds Ratio(OR) = 0.78, $p < .10$) 그리고 고객지향의 정치적 책임을 우선하는 딜레마 미인지와 긍정적 관계(OR = 1.46, $p < .05$)를 가진다. 이와 비교하여, 공적성취동기는 관료지향의 계층적 책임성을 선택하는 딜레마 미인지와의 관계에서만 통계적으로 유의미한 긍정적인 상관관계(OR = 1.92, $p < .01$)를 가지는 것으로 나타났다. 조직적 특성과 관련하여 조직 구성원의 심리적 안전감의 수준은 관료지향적(OR = 1.46, $p < .10$)과 고객지향적(OR = 3.67, $p < .01$) 책임성 선택의 딜레마 미인지와 긍정적인 상관관계를 가지며, 집합주의적 문화는 관료지향의 책임성 선택으로 인한 딜레마 미인지와의 관계에서만 부정적인 상관관계(OR = 0.56, $p < .01$)를 가진다.

〈표 3〉 다항로지스틱분석 — 딜레마 인지 대비 지향 가치별 딜레마 미인지의 비교

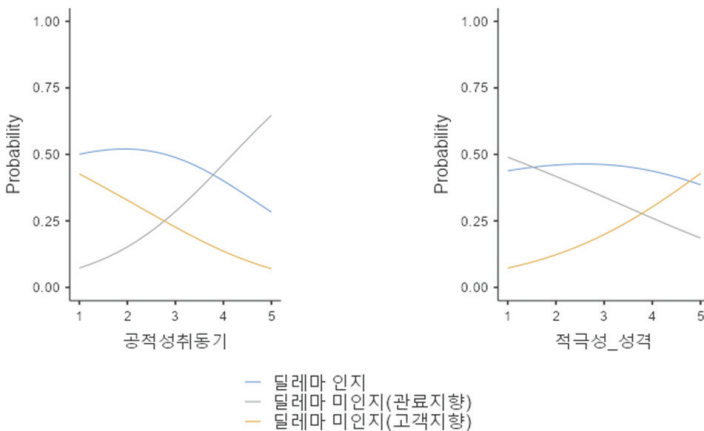
변수	딜레마 미인지_관료지향	딜레마 미인지_고객지향
	Odds Ratio (95% CI)	Odds Ratio (95% CI)
상수	0.40 (0.11-1.45)	0.01 (0.00-0.04)**
개인적 특성		
적극성_성격	0.78 (0.59-1.04)†	1.46 (1.01-2.13)*
공적성취동기	1.92 (1.34-2.76)**	0.71 (0.44-1.14)
조직적 특성		
심리적안전감	1.46 (0.93-2.28)†	3.67 (2.06-6.53)**
조직적 집합주의	0.56 (0.41-0.76)**	1.01 (0.68-1.50)
성별:		
(여성 vs. 남성)	0.96 (0.68-1.35)	1.22 (0.80-1.84)
관리직급:		
(비관리직 vs. 관리직)	1.38 (0.79-2.39)	1.27 (0.65-2.50)
입직경로:		
(경채 vs. 공채)	0.57 (0.35-0.93)*	0.81 (0.46-1.41)
근무경력	1.00 (0.89-1.11)	0.98 (0.85-1.12)
소속기관:		
(공공기관 vs. 행정기관)	0.86 (0.57-1.30)	0.97 (0.60-1.57)
근무부서:		
(1차 소속기관 - 본부)	1.04 (0.71-1.54)	1.43 (0.89-2.29)
(2차 소속기관 - 본부)	1.02 (0.64-1.64)	1.18 (0.66-2.12)
(3차 소속기관 - 본부)	0.83 (0.47-1.46)	0.93 (0.46-1.89)
모형적합도(R^2_{McF})	0.07	
Deviance	1588.766	
AIC	1640.766	
BIC	1770.485	

주: †: $p < .1$, *: $p < .05$, **: $p < .01$

다항로지스틱분석 결과는 딜레마를 인지하는 것과 대비하여 관료지향의 계층적 책임성 선택 또는 고객지향의 정치적 책임성 선택의 상대적 확률의 변화를 회귀계수나 오즈비(OR)의 추정치를 통해 제시한다. 아래 〈그림 2〉와 〈그림 3〉은 통계적으로 유의미한 독립변수의 증감에 따른 범주별 확률의 변화를 중심으로 개인과 조직적 특성이 딜레마를 인지할 확률과 특정 대안을 선택할 확률에 대한 효과를 시각화하여 보여 준다.

〈그림 2〉는 공직자의 공적성취동기가 증가할수록 딜레마의 인지와 고객지향의 정치적 책임성의 대안을 선택할 확률이 감소하지만, 반대로 관료지향의 계층적 책임성의 대안을 선택할 확률은 증가함을 보여 준다. 공직자의 적극성의 성격 요인은 고객지향의 정치적 책임성의 대안을 선택할 확률을 증가시키지만, 관료지향의 계층적 책임성의 대안을 선택할 확률을 감소시킨다. 하지만, 적극성의 성격 요인은 〈표 1〉의 결과와 같이 딜레마의 인지 확률을 증가시키키보다는 딜레마를 인지하지 않고 다른 대안에 선택에 영향을 주는 것으로 나타났다. 특히, 본 연구의 분석 결과는 공직자가 공직 수행을 개인의 성취 및 자아실현의 욕구와 연계할수록 딜레마 상황을 딜레마로 인지하지 않고 선택의 어려움을 경험하지 않음을 보여 준다. 관료지향의 계층적 책임성을 추구하는 대안의 선택은 높은 공적성취동기와 낮은 적극성 그리고 고객지향의 정치적 책임성을 추구하는 대안의 선택은 높은 적극성과 관련성이 높은 것이 〈그림 2〉에서도 확인된다. 이러한 결과는 공직자가 의사결정의 맥락에서 책임성의 딜레마 상황을 이해하고 선택의 과정에서 계층적 책임성 이외에 다양한 관점을 동시에 고려할 수 있도록 하는 수단으로 공직자 개인의 공적 영역에서의 성취 동기를 통제할 필요가 있음을 시사한다.

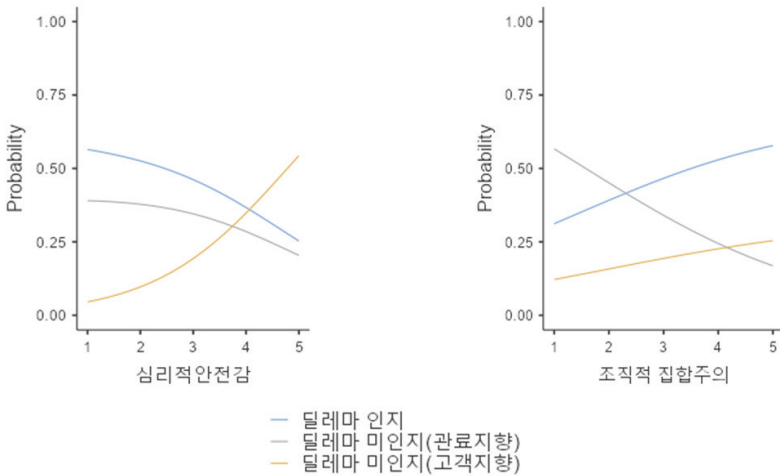
〈그림 2〉 개인 특성(공적성취동기와 적극적 성격)의 한계효과 분석 -
다항로지스틱 모형



〈그림 3〉은 공직자가 직무를 수행하는 조직으로부터 심리적 안전감을 경험할수록 딜레마를 인지할 확률이 감소하고, 반대로 고객지향적인 정치적 책임성의 대안을 선택할 확률이 증가함을 보여 준다. 공직자가 체감하는 심리적 안전감이 공직자에게 딜레

마를 인지해야 할 유인으로 작용하기보다는 기존의 계층적 책임성을 넘어서 고객의 이익을 우선하는 정치적 책임성에 대한 선호를 자극하는 방식으로 작용한 것이다. 비교하여, 공직자가 조직의 문화를 집합주의적이라고 평가할수록 책임성의 딜레마를 인지할 확률은 증가하며, 관료지향적인 계층적 책임성의 대안을 선택할 확률은 하락한다. 본 연구에서 사용한 조직의 집합주의 문화는 조직에 대한 충성보다는 조직과의 일체감 또는 동화의 정도를 반영하는데, 집합주의 문화의 한계효과는 공직자가 집단과 일체감을 경험할수록 계층적 책임성에 대한 선호가 감소하고 고객 지향의 정치적 책임성에 대한 선호를 가지거나 기존에 무시 또는 간과하였던 정치적 책임성과 계층적 책임성 간의 상충성을 이해할 확률이 증가함을 보여 준다.

〈그림 3〉 조직 특성(심리적 안전감과 집합주의 문화)의 한계효과 분석 - 다항로지스틱 모형



이상의 결과는 책임성의 딜레마 상황에 대한 딜레마의 인지 여부와 특정한 책임성에 대한 가치 지향으로 인한 딜레마의 미인지 상태가 개인의 성격과 동기요인 그리고 개인이 속한 조직이 제공하는 조직풍토와 문화에 따라 달라짐을 보여 준다. 특히, 분석 결과는 공적성취동기가 높은 공직자들이 딜레마를 덜 인식하고 조직적 집합주의가 강해질수록 딜레마를 더 인식하는 경향성을 보여 주고 있다. 분석 결과의 의미는 아래에서 더 구체적으로 논의하도록 한다.

VI. 결론

본 연구의 주요 분석 결과가 제시하는 이론적 및 실천적 해석과 기여는 다음과 같다. 첫째, 연구의 분석 결과 중 흥미로운 발견으로 공직자의 상당수는 딜레마 상황을 딜레마로 인지하여 지각하지 않는다는 점이다. 서로 다른 대안이 대립하여 상충하는 딜레마의 상황에 대한 인지 과정은 공직자 집단 내에서의 개인 간의 차이로 나타나며, 이러한 개인 차이는 선택의 상황에서 특정 대안에 대한 개인 및 조직적 차원에서 결정된 선호 체계의 차이를 반영한다. 선호 체계가 딜레마 상황에 미치는 영향은 김서용(2018)의 연구에서도 확인되는데, 구체적으로 공직자의 인구 통계적 요인 중 계급, 사회심리적 요인 중 내재적 동기와 공직 윤리, 조직 구조적 요인 중 관료제적 특성이 대안의 선호 및 선택에 영향을 주는 것으로 나타났다. 본 연구는 기존 연구에서 고려하지 않았던 공직자의 적극적 성격과 공적 가치를 자신의 이해로 추구하는 합리적인 동기와 같은 개인 수준의 선호 체계와 심리적 안전감과 조직적 집합주의와 같은 조직 수준의 선호 체계가 딜레마의 인지 여부와 딜레마 상황에서의 대안의 선택에 미치는 영향을 경험적 분석을 통하여 확인하였다는 점에서 의의가 있다.

둘째, 본 연구는 딜레마 상황을 딜레마로 인지하는 과정에서 인지하는 사람의 특성과 인지하는 상황의 특성의 역할을 확인하였다. 공직자의 공적성취동기는 딜레마의 인지를 방해하는 요인으로 작용하는데, 구체적으로 공적인 영역에서의 승진과 자아실현 등의 합리적인 동기를 추구하는 공직자는 고객 또는 시민에 대한 책임보다 조직이라는 이해관계자에 대한 책임으로부터 높은 효용을 기대한다. 그리고 이러한 개인 수준에서의 효용의 추구는 책임성의 딜레마 상황을 주관적인 딜레마로 인지하지 않도록 하는 기제로 작용한다. 즉, 딜레마를 딜레마로 인지하지 못하는 무시된 또는 무시한 딜레마가 의사결정의 행위자인 공직자의 선호와 효용의 추가로 발생할 수 있는 것이다. 이는 무시된 딜레마가 정책의 실패와 난맥으로 나타날 수 있는 딜레마 이론의 경고와 연계하여, 딜레마의 오인과 무시를 해소하기 위한 딜레마 인지 또는 감수성의 체계적인 훈련의 필요성을 강조한다. 행정 영역에서의 딜레마가 의사결정자의 선호 체계와 관계 없이 외생적으로 발생한다는 점에서, 공직자는 자신의 선호와 편향이 의사결정에 반영되는 것을 최대한 지양하고 딜레마 상황의 발생 조건을 적극적으로 탐색함으로써 딜레마를 정확하게 인지할 필요가 있다.

책임성의 딜레마 인식과 관련하여 조직적 집합주의의 문화적 특성은 계층적 책임성을 선택할 가능성을 낮추고 정치적 책임성의 지향과 딜레마 상황을 인지할 가능성을 증가시킨다. 조직 구성원들이 조직의 의사결정의 권한과 책임을 공유하는 문화는 직무

수행과 연결된 책임성의 다양한 측면을 논의할 수 있는 상황을 조성하는데 기여할 수 있다. 집합주의적 조직 풍토가 강한 조직에서 공직자는 개인의 선호에 따라 추구하는 책임성의 방향이 조직이 추구하는 책임성의 방향과 일치하는지를 탐색하고 균형을 찾아가는 노력을 통해 딜레마 상황을 인지하고 이해할 수 있다. 고객 지향의 정치적 책임을 추구하는 상황과 조직적 집합주의의 문화 및 풍토가 결합하면 공직자는 계층적 책임성과 정치적 책임성의 경쟁과 상충의 가능성을 인지하고 책임성의 딜레마의 상황을 더욱 민감하게 인지할 수 있게 된다.

셋째, 본 연구는 딜레마 상황에서 대안이 선택되는 과정을 설명할 수 있는 개인과 조직적 특성의 효과를 확인하였다. 분석 결과 관료지향의 계층적 책임성을 선택하는 공직자는 높은 공적 성취동기와 낮은 적극적 성격과 낮은 조직적 집합주의의 특징을 가지고 있다. 한계적으로 유의미한 결과이긴 하지만, 심리적인 안전감을 제공하는 공직자는 상대적으로 딜레마를 인지하기보다는 계층적 책임성을 선택하는 경향을 보여 준다. 이와 반대로, 고객지향의 정치적 책임성을 선택하는 공직자는 높은 적극적 성격, 낮은 공적 성취동기, 높은 심리적 안전감의 특징을 가진다. 내재적 동기로서의 적극성이 고객지향적 행동 선택에 대하여 가지는 긍정적 영향은 공익적 목적을 위하여 규칙을 위반하는 행동을 포함한 적극행정의 활성화와 다양한 책임성의 유형을 인지하도록 하는 비판적 성격의 중요성을 강조한다(DeHart-Davis, 2007). 공적성취동기의 합리적·외재적 동기요인은 개인의 신념으로서 공적 가치 또는 친사회적 동기로서 작용하는 공공봉사동기와는 반대의 방향으로 관료지향적 행동 선택에 긍정적으로 기여한다. 이는 적극 행정을 포함한 다양한 책임성의 딜레마를 인지할 수 있도록 승진이나 금전적 보상과 같은 외재적인 동기요인을 적용할 때, 딜레마 상황 인식의 제도화가 지연 또는 왜곡될 수 있으며 이러한 제도화 과정이 친사회적 동기를 구축(crowding out)할 가능성을 시사한다(Frey & Jegen, 2001; Bellé, 2015).

심리적 안전감은 다른 개인 및 조직 특성의 변수들과는 달리 딜레마의 인지를 방해하지만 계층적과 정치적 책임성을 지향하는 대안을 선택할 확률을 증가시킨다. 본 연구에서는 조직과 다른 의견 및 행동을 표현할 수 있는 조직풍토로 심리적 안전감을 그리고 의사결정에서 조직의 의견을 중요하게 생각하는 조직풍토로 조직적 집합주의를 경쟁하는 관계로 설정하였다. 하지만, 설문 응답자들은 조직적 집합주의를 높게 인식할 때 심리적 안전감을 경험하는 경향을 보여 주고 있다. 이는 조직적 집합주의와 심리적 안전감이 공동체로서의 조직에 대한 인식을 공통의 요인으로 공유하는 현상과 연결된다. 하지만, 심리적 안전감은 책임성의 방향에 있어서 상이한 효과를 보여 준다. 예를 들어, 계층적 책임성의 대안 선택과 관련하여 심리적 안전감은 조직적 집합주의와 동

일한 방향으로 긍정적 효과를 가지지만, 정치적 책임성의 대안을 선택과 관련하여서는 심리적 안전감만이 긍정적 효과를 가진다. 이러한 분석 결과는 공동체로서의 조직과 개인의 정체성을 일치시키는 노력이 딜레마를 인지하지 못하도록 하지만, 조직으로부터의 일탈을 허용하는 안전한 조직 풍토 또는 분위기를 조성할수록 딜레마를 인지하고 더 나아가 계층적 책임에서 벗어나 정치적 책임으로 함께 추구하는 책임성의 전환 또는 확장이 이루어질 가능성을 제시한다.

하지만, 본 연구는 다음의 내용과 같은 한계를 가지고 있기도 하다. 첫째, 본 연구는 설문조사기관에 의뢰하여 자료수집을 하였고, 분석에 사용된 데이터는 할당 표집을 통해 추출된 표본에 대한 설문조사에서 나온 것으로 모집단에 대한 표본의 대표성이 충분하지 않을 수 있다. 표본을 구성하는 국가 및 지방공무원과 공공기관 종사자를 지역별 및 계층별로 다양하게 분포시켰지만, 설문 응답자 중 지방정부 공무원의 비중이 비교적 높아 연구결과의 외적 타당성이 충분히 확보되지 않았다. 추후 연구는 표본추출 방식과 표본추출틀의 설계를 포함한 자료 수집 단계에서의 개선을 통해 설문조사의 오차(survey error)를 보완할 필요가 있으며, 더 나아가 각급 정부별 및 직종 및 직렬의 영역별로 연구 대상을 세분하여 딜레마 인지 과정의 심층화 및 맥락화를 시도할 필요가 있다. 둘째, 연구는 횡단면적 자료를 활용하여 상관관계를 중심으로 변수 간 인과관계를 간접적으로 추론하고 있다. 추후 연구는 실험연구를 통한 자료 수집이나 시계열적 자료의 구성을 통하여 딜레마 인지에 대한 영향요인의 역할과 효과를 더욱 엄밀한 방식으로 인과적으로 추론할 필요가 있다. 마지막으로, 본 연구는 딜레마 상황의 인지 과정에서 인지하는 대상과 상황적 특성의 효과는 고려하였지만, 딜레마 상황 자체의 특성을 고려하지는 못하였다. 딜레마를 구성하는 상황적 조건을 조건 변수로 추가한 향후 연구를 통해 딜레마의 강도와 내용에 따라 딜레마 인지에 영향을 주는 요인들 간의 상대적 영향력을 비교할 필요가 있다.

본 연구는 공직자의 딜레마 인지 과정에 영향을 미치는 요인을 분석함으로써 공직자가 직무 수행 과정에서 다차원적이고 때로는 모순적인(Harmon, 1995; 한상일, 2013) 책임성의 딜레마를 실제로 인지하는지를 확인하였다. 딜레마 이론이 책임성의 딜레마 상황을 책임성 간의 경쟁과 상충으로 정의하고 사회적으로 구성하였다면, 책임성과 관련한 기존 연구는 책임성의 다양한 유형에 대한 공직자의 선호 또는 우선순위를 제시하고 있다. 본 연구는 공직 실현의 결과 가치를 가지는 분절적인 두 대안이 상충하는 책임성의 딜레마 상황을 의사결정의 당사자인 공직자가 실제로 인지하지 못할 가능성이 있으며, 딜레마 인지에 대한 공직자 개인의 성격과 동기 그리고 공공부문 조직의 문화 및 풍토의 영향을 확인하였다. 계층적 책임성에 대한 강한 선호가 있는 상

황에서 적극 행정으로 대표되는 다양한 책임성 간 상충의 딜레마 인지는 공공부문 종사자가 지향하는 가치와 선호 체계의 내생성에 대한 인정에서 출발한다. 그리고, 적극적으로 직무를 수행하는 공직자는 심리적인 안전감을 느끼며 조직과 개인 간 가치의 차이를 조정함으로써 객관적으로 정의된 책임성의 딜레마를 실재하는 딜레마로 인지하고 다양한 책임성을 추구할 수 있게 될 것이다.

▣ 참고문헌

- 김상묵. 2018. “공공봉사동기 연구의 성과와 과제.” 《정부학연구》, 24(3): 43-112.
- 김서용. 2018. “딜레마 상황에서 일선관료의 행동선택에 대한 분석: 내재적 동기의 역할을 중심으로.” 《한국행정학보》, 52(2): 101-141.
- 김태은. 2021. “딜레마 이론: 체계적 평가와 고찰.” 《정부학연구》, 27(1): 11-51.
- 김태은·박종수. 2008. “합리성의 제약요인으로서 정책딜레마와 정책변화: 금산분리 관련 정책을 중심으로.” 《한국행정학보》, 42(2): 371-399.
- 김태은·윤건수. 2011. “딜레마 강도와 딜레마 대응에 관한 연구: SSM 사례를 통한 역동적 딜레마 모형의 제시.” 《한국정책학회보》, 20(4): 67-103.
- 김호정. 2019. “공공봉사동기(PSM) 이론의 주요 쟁점: 발단, 내용, 평가.” 《한국행정학보》, 53(4): 1-26.
- 박종민·윤건수. 2015. “민주화 및 신자유주의 - 신공공관리 이후 한국의 국가관료제: 변화와 지속.” 《정부학연구》, 21(3): 35-63.
- 소영진. 1994. “딜레마와 패러독스”. 이종범 외. 《딜레마 이론: 조직과 정책의 새로운 이해》, 46-75. 서울: 나남출판.
- 소영진. 1999. “딜레마 발생의 사회적 조건: 위천공단 설치를 둘러싼 지역갈등을 중심으로.” 《한국행정학보》, 33(1): 185-205.
- 엄석진. 2009. “행정의 책임성: 행정이론 간 충돌과 논쟁.” 《한국행정학보》, 43(4): 19-45.
- 윤건수. 2006. “정부의 결정을 딜레마 상황으로 가게 하는 요인과 그에 대한 대응책에 관한 연구.” 《한국행정연구》, 15(1): 71-100.
- 윤건수. 2017. “공직 수행의 딜레마와 의사결정의 어려움.” 《정부학연구》, 23(3): 1-35.
- 이선우·조경훈. 2016. “공무원의 공직가치에 대한 실증 연구.” 《한국사회와 행정연구》, 26(4): 265-282.
- 이종범. 2005. “불확실성, 모호성과 딜레마 상황에서 절차적 합리성의 탐색.” 《행정논총》, 43(4): 1-27.
- 이종범·안문석·염재호·박동희. 1994. 《딜레마 이론: 조직과 정책의 새로운 이해》. 서울: 나남출판.
- 이종범·안문석·이정준·윤건수. 1992. “정책분석에 있어서 딜레마 개념의 유용성.” 《한국행정학보》, 25(4): 3-22.
- 주재현·한승주. 2015. “공무원의 책임성 딜레마 인지와 대응: 지방자치단체 공무원을

- 중심으로.” 《정부학연구》, 21(3): 1-33.
- 최홍석·윤건수. 2000. “딜레마 상황에서의 의사결정 행동”. 이종범 외. 《딜레마와 행정》, 29-54. 서울: 나남출판.
- 한상일. 2013. “한국 공공부문의 다양화와 새로운 책임성 개념의 모색.” 《한국조직학회보》, 10(2): 123-151.
- 한승주. 2013. “공무원의 주관적 책임성: 지방자치단체 중하위직 공무원의 경험을 통한 탐색.” 《한국행정학보》, 47(1): 25-45.
- Allen, David G, Weeks, Kelly P, & Moffitt, Karen R. 2005. “Turnover Intentions and Voluntary Turnover: The Moderating Roles of Self-Monitoring, Locus of Control, Proactive Personality, and Risk Aversion.” *Journal of Applied Psychology*, 90(5): 980-990.
- Bateman, Thomas S, & Crant, J. Michael. 1993. “The Proactive Component of Organizational Behavior.” *Journal of Organizational Behavior*, 14(2): 103-118.
- Bellé, Nicola. 2013. “Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance.” *Public Administration Review*, 73(1): 143-153.
- _____. 2015. “Performance-Related Pay and the Crowding out of Motivation in the Public Sector: A Randomized Field Experiment.” *Public Administration Review*, 75(2): 230-241.
- Camilleri, Emanuel. 2006. “Towards Developing an Organisational Commitment - Public Service Motivation Model for the Maltese Public Service Employees.” *Public Policy and Administration*, 21(1): 63-83.
- _____. 2007. “Antecedents Affecting Public Service Motivation.” *Personnel Review*, 36(3): 356-377.
- Christensen, Robert K., & Wright, Bradley E. 2011. “The Effects of Public Service Motivation on Job Choice Decisions: Disentangling the Contributions of Person-Organization Fit and Person-Job Fit.” *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4): 723-743.
- Crant, J. Michael. 2000. “Proactive Behavior in Organizations.” *Journal of Management*, 26(3): 435-462.
- Dehart-Davis, Leisha. 2007. “The Unbureaucratic Personality.” *Public Administration*

- Review*, 67(5): 892-903.
- Detert, James R., & Burris, Ethan R. 2007. "Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?" *Academy of Management Journal*, 50(4): 869-884.
- Downs, Anthony. 1967. "Inside Bureaucracy". Boston, MA: Little Brown.
- Edmondson, Amy. 1999. "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams." *Administrative Science Quarterly*, 44(2): 350-383.
- Esteve, Marc, Urbig, Diemo, Witteloostuijn, Arjen Van, & George Boyne. 2016. "Prosocial Behavior and Public Service Motivation." *Public Administration Review*, 76(1): 177-187.
- Fornell, Claes, & Larcker, David F. 1981. "Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics." *Journal of Marketing Research*, 18(1): 39-50.
- Frazier, M. Lance, Fainshmidt, Stav, Klinger, Ryan L., & Pezeshkan, Amir. 2017. "Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension." *Personnel Psychology*, 70(1): 113-165.
- Frey, Bruno S., & Jegen, Reto. 2001. "Motivation Crowding Theory." *Journal of Economic Surveys*, 15(5): 589-561.
- Harmon, Michael, M. 1995. *Responsibility as Paradox: A Critique of Rational Discourse on Government*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Homburg, Fabian, Mccarthy, Dermot, & Vurain Tabvuma. 2015. "A Meta-Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction." *Public Administration Review*, 75: 711-722.
- Horton, Sylvia, & Hondeghem, Annie. 2006. "Public Service Motivation and Commitment." *Public Policy and Administration*, 21(1): 1-12.
- Houston, David J. 2011. "Implications of Occupational Locus and Focus for Public Service Motivation: Attitudes toward Work Motives across Nations." *Public Administration Review*, 75(1): 761-771.
- Hu, Li-Tze, & Bentler, Peter M. 1999. "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives." *Structural Equation Modeling*, 6(1): 1-55.
- Kim, Sangmook. 2005. "Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organization." *Journal of Public*

- Administration Research and Theory*, 15(2): 245-261.
- Liang, Jian, Farh, Crystal I. C., & Farh, Jing-Lih. 2012. "Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination." *Academy of Management Journal*, 55(1): 71-92.
- Newman, Alexander, Donohue, Ross, & Eva, Nathan. 2017. "Psychological Safety: A Systematic Review of the Literature." *Human Resource Management Review*, 27(3): 521-535.
- O'leary, Chris. 2019. "Public Service Motivation: A Rationalist Critique." *Public Personnel Management*, 48(1): 82-96.
- Parker, S. K., & Sprigg, C. A. 1999. "Minimizing Strain and Maximizing Learning: The Role of Job Demands, Job Control, and Proactive Personality." *Journal of Applied Psychology*, 84(6): 925-939.
- Perry, James L. 1996. "Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1): 5-22.
- Perry, James L., Hondeghem, Annie, & Wise, Lois Recascino. 2010. "Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future." *Public Administration Review*, 70(5): 681-690.
- Perry, James L., & Wise, Lois Recascino. 1990. "The Motivational Bases of Public Service." *Public Administration Review*, 50(3): 367-373.
- Podsakoff, Philip M., Mackenzie, Scott B., Lee, Jeong-Yeon, & Podsakoff, Nathan P. 2003. "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies." *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.
- Ritz, Adrian, Brewer, Gene A., & Oliver Neumann. 2016. "Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook." *Public Administration Review*, 76(3): 414-442.
- Robert, Christopher, & Wasti, S. Arzu. 2001. "Organizational Individualism and Collectivism: Theoretical Development and an Empirical Test of a Measure." *Journal of Management*, 28(4): 544-566.
- Roberts, Nancy C. 2002. "Keeping Public Officials Accountable through Dialogue: Resolving the Accountability Paradox." *Public Administration*

- Review*, 62(6): 658-669.
- Romzek, Barbara S., & Dubnick, Melvin J. 1987. "Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy." *Public Administration Review*, 47(3): 227-238.
- Romzek, Barbara S., & Ingraham, Patricia Wallace. 2000. "Cross Pressures of Accountability: Initiative, Command, and Failure in the Ron Brown Plane Crash." *Public Administration Review*, 60(3): 240-253.
- Taylor, Jeannette. 2007. "The Impact of Public Service Motives on Work Outcomes in Australia: A Comparative Multi-Dimensional Analysis." *Public Administration Review*, 85(4): 931-959.
- _____. 2008. "Organizational Influences, Public Service Motivation and Work Outcomes: An Australian Study." *International Public Management Journal*, 11(1): 67-88.
- Vandenabeele, Wouter. 2009. "The Mediating Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Self-Reported Performance: More Robust Evidence of the PSM-Performance Relationship." *International Review of Administrative Science*, 75(1): 11-34.
- Vandenabeele, Wouter, Ritz, Adrian, & Neumann, Oliver. 2018. "Public Service Motivation: State of the Art and Conceptual Cleanup." Edoardo Ongaro Sandra and Van Thiel (eds). *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (pp. 261-278). London: Palgrave Macmillan.
- Zhang, Yixiang, Fang, Yulin, Wei, Kwok-Kee, & Chen, Huaping. 2010. "Exploring the Role of Psychological Safety in Promoting the Intention to Continue Sharing Knowledge in Virtual Communities." *International Journal of Information Management*, 30(5): 425-436.

How do Public Sector Employees Perceive Administrative Dilemma? An Empirical Assessment of Perception and Experience of Accountability Dilemma

Jongsoo Park

This study aims to identify and determine the effects of individual and organizational factors on public sector employees' perceptions of accountability dilemma. The research findings show that the motive to achieve in the public sector reduces the extent to which a public sector employee perceives an accountability dilemma, whereas the organizational collectivism increases the likelihood of perception of accountability dilemma. In contrast to the theoretical assumptions, most of the public sector employees are less likely to perceive an accountability dilemma. However, the research results indicate the likelihood that a public sector employee perceives an accountability dilemma is influenced by proactive personality and psychological safety. The theoretical and practical implications of findings are delineated with respect to dilemma perception.

※ Keywords: Accountability Dilemma, Dilemma Perception, Public Service Motivation, Proactivity, Psychological Safety