



공무원들의 동기부여 요인 분석: 인천광역시 공무원을 중심으로

○ 「인사행정」 「비즈니스 프로그래밍」 강의폐어링

○ 지도 교수님: 김서용 교수님

○ 작성자: 행정학과 202021920 이지수

I. 서론

1. 연구 배경

조직구성원들을 어떻게 관리하고, 머무르게 하는지에 따라 조직의 생존 여부가 결정되고, 조직 구성원들이 일하고자 하는 욕구와 의지에 따라 조직의 목표 달성 여부가 결정된다. 또한, 조직의 성과는 조직 내에서 활동하는 구성원에 달려있는데, 능력이나 특성보다 그들에게 부여된 동기가 성과를 좌우하는데 있어 중요한 역할을 한다. 때문에 구성원들이 자신의 잠재적 능력과 역량을 발휘할 수 있도록 동기를 이끌어내는 것이 중요하다.

동일한 맥락에서 정부활동의 성공과 실패에 있어 공무원의 역할은 중요하게 작용되기 때문에 공무원들의 능력과 역량이 제대로 발휘되지 않으면 정부라는 조직의 목표를 달성하기 어렵게 된다. 하지만 최근 한국행정연구원에서 제공한 '2021년 공직생활실태조사'에 따르면 공무원들의 공직가치에 대한 인식과 직무만족도는 최근 5년간 하락하는 추세를 보였다. 반면, 이직의향은 높아지고 있는데 연령대와 연차가 낮을수록 높게 나타났다.

이러한 공직생활에 대한 인식은 정부활동은 물론이고 국가발전에 있어 큰 영향을 주기 때문에 공무원들의 동기를 향상시키는 것은 매우 중요하다.

2. 연구 범위 및 방법

지난 2018년 인천광역시에서는 공무수행에 있어 공무원이 지녀야할 바람직한 공직윤리를 확립하고, 효율적인 직무를 수행하기 위한 수요자중심 맞춤형 교육훈련을 실시하고 있다. 이에 대한 공무원들의 인식을 살펴본 결과 자신의 역량강화 및 자기개발에 필요성이 있다는 긍정적인 반응을 보였고, 교육훈련에 대한 만족도가 매우 높게 나타났다.

이러한 교육훈련은 인사행정과 조직진단론적 측면에서 개인의 형태, 지식, 잠재능력을 개발시키고, 동기를 유발할 수 있는 전략으로 작용될 수 있다. 하지만 직업선택에 있어 우리나라 공무원들은 직업에 대한 안정성이 우선시되고 있기 때문에 수요자중심 맞춤형 교육훈련을 통한 역량강화나 자기개발이 이들의 동기를 유발하는데 크게 기여하지 못하고, 직무불만을 예방하는 수준에만 그친다는 의견이 나오고 있다.

본 연구에서는 교육훈련을 통해 얻는 역량강화와 자기개발이 공무원들의 동기부여에 큰 영향을 미치는지는 만약 아니라면, 동기부여에 큰 영향을 미치는 요인이 무엇인지 확인해보고자 인천광역시교육청에서 근무하는 공무원들을 대상으로 AHP 분석을 통해 동기부여 요인을 분석하고, 공무원들의 인사정책 방향을 제시하고자 한다.

- 대상: 인천광역시교육청에서 근무하는 현직 공무원 16명

- 방법: 설문지 배부

- 설문기간: 2022년 11월 1일 ~ 2022년 11월 11일

II. 이론적 배경

1. 동기부여의 의의

동기부여는 조직구성원들에게 조직의 목표달성을 위해 노력할 마음이 들도록 힘을 넣어주는 과정으로 이직율과 결근율, 조직에 대한 불만에 영향을 미치며, 비용절감과 조직의 생산성 측면에서 매우 중요하게 작용한다.

2. 동기부여에 관한 이론

① **내용이론:** 동기를 유발하는 요인의 내용에 초점을 둔 이론으로 인간의 욕구는 계층화 되어 있고 최하위 욕구부터 최상의 욕구까지 순차적으로 나타난다고 주장하는 Maslow의 욕구계층론과 동기요인과 위생요인을 중심으로 동기부여를 설명한 Herzberg의 2요인 이론 등이 있다.

② **과정이론:** 동기가 유발되는 과정에 초점을 둔 이론으로 노력을 통해 결과물을 얻는 가능성에 따라 동기 정도가 달라진다고 보는 Vroom의 기대이론과 개인의 동기는 타인과의 관계에서 공평성이 보장될 때 부여된다고 보는 Adams의 형평이론 등이 있다.

→ 본 연구에서는 무엇이 사람의 동기를 유발하는지에 초점을 둔 내용이론, 그 중에서도 '**Herzberg의 2요인 이론**'을 중심으로 동기부여 유형 구성

Herzberg의 2요인 이론에서 단순히 직무와 관련된 불만을 감소시키는 위생요인은 외재적 직무동기와 관련이 있고, 실질적 동기부여 효과를 가져오는 동기요인은 내재적 직무동기와 관련이 있으며 이는 각각 외적보상과 내적보상으로 연관 지을 수 있다. 따라서 본 연구에서는 동기부여 유형을 '**외적보상**'과 '**내적보상**'으로 설정하였다.

[참고자료]

김찬희, 교육감 소속 근로자의 교육훈련 요구도 분석 : 인천광역시교육청을 중심으로, 2018

윤은기, 공무원의 동기부여요인 연구: 매슬로우의 욕구단계이론을 기초로, 2002

최규현, 공무원의 동기부여가 직무성과와 조직시민 행동에 미치는 영향, 2018

허송도, 중국 공무원 동기부여에 관한 연구, 2018

III. 동기부여 요인 분석

1. 분석 방법

본 연구는 AHP 기법(계층적 의사결정방법)을 통해 산출한 가중치를 이용하여 공무원들의 동기부여 요소를 파악하고자 한다.

2. 분석설계

- 외적보상: 성과에 기반으로 외부에서 부여하는 보상

- 내적보상: 업무를 수행하고 목표를 달성했을 때 느끼는 개인적 보상

구분	1단계	2단계
동기부여	외적보상	임금, 칭찬, 승진, 복지후생
	내적보상	업무수행을 통한 성취감, 책임성 확대, 자기개발 지원, 성과에 대한 자부심

3. AHP에 따른 동기부여 요인 분석

평가요소	측정항목	평가요소별 측정항목의 가중치	전체 가중치	평가요소별 각 항목의 순위	전체 순위
외적보상 (0.785)	임금	0.356	0.270	1	1
	칭찬	0.109	0.083	4	4
	승진	0.322	0.244	2	2
	복지후생	0.213	0.161	3	3
C.I = 0.0128					
내적보상 (0.215)	업무수행을 통한 성취감	0.251	0.054	3	7
	책임성 확대	0.095	0.02	4	8
	자기개발 지원	0.374	0.08	1	5
	성과에 대한 자부심	0.280	0.06	2	6
C.I = 0.0032					
C.I. = 0					

AHP 분석결과, 외적보상(0.785)이 내적보상(0.215)보다 압도적으로 높은 중요도 비율을 나타냈다. 평가요소별 동기부여 요인 간의 쌍대비교 결과를 살펴보면 외적보상에서는 임금, 승진, 복지후생, 칭찬 순으로 높게 평가되었고, 내적보상에서는 자기개발 지원, 성과에 대한 자부심, 업무수행을 통한 성취감, 책임성 확대 순으로 높게 평가되었다.

IV. 결론

국가의 가장 중요한 임무 중 하나는 행정의 효율성을 높이는 것으로 공무원의 동기는 이를 달성하기 위한 수단 중 하나로 작용한다.

인천광역시교육청에서 근무하는 현직 공무원을 대상으로 설문을 진행한 결과 외적보상이 이들의 동기를 부여하는데 큰 비중을 차지하였다. 따라서 외적보상에 초점을 둔 동기부여 전략을 세우는 것이 중요하다.

급여 동기부여

공개경쟁 승진시험 기회 확대

자신의 복지계획 구축을 위한 실물성 화폐화 추진

동기
부여

○ **급여 동기부여:** 현재 우리나라 공무원의 보수는 직급과 연공을 고려하여 결정되는데 이를 보다 세부적으로 최대임금과 최저임금으로 구성하여 직무와 업무의 성격, 업무 성과에 따라 임금을 다르게 측정하는 급여 정책을 도입한다. 임금은 공무원들의 동기를 부여하는 가장 큰 요인이므로 이와 같은 급여 정책은 공무원들의 동기를 크게 향상시킬 것으로 기대한다.

○ **실물성 화폐화 추진:** 공무원들이 자신에게 필요한 복지계획을 구축하고, 객관적인 요구를 충족시킬 수 있도록 실물성 화폐화 전략을 추진한다.

○ **공개경쟁 승진시험 기회 확대:** 5급에 한하여 이루어지는 공개경쟁 승진시험의 기회를 9급까지 확대한다.

