

연구논문

공무원의 동기유형과 직무성과: 역할모호성과 직무자율성의 조절효과를 중심으로*

최 규 현**

임 준 형***

- I. 서론
- II. 이론적 배경
- III. 직무동기유형과 성과의 관계에 대한 가설
- IV. 자료수집 및 분석
- V. 분석의 함의 및 결론

〈요약〉

이 연구는 공무원의 다면적 동기유형이 직무성과에 영향을 미치는 과정에서 역할모호성과 직무자율성의 조절효과를 분석하였다. 분석결과, 내재적 동기, 외재적 동기, 공공봉사동기, 직무자율성이 직무성과에 유의한 정(+)의 영향, 역할모호성은 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한, 조절효과는 내재적 동기의 성과영향에 있어서만 유의하였다. 내재적 동기가 강한 집단 경우에는 역할모호성이 낮아질수록, 내재적 동기가 약한 집단은 직무자율성이 높아질수록 직무성과가 크게 높아지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 내재적 동기가 강한 집단에게는 역할의 명료성을 강화시키고, 약한 집단에게는 직무자율성을 높이는 것이 성과를 제고할 수 있다는 점을 시사한다. 공무원의 근로의욕과 직무성과를 향상시키기 위해서는 psm과 같은 특정 유형의 동기에 초점을 두기보다는 다면적 동기유형을 고려한 종합적이고 입체적인 전략이 요구되며 직무동기의 유형별 효과를 강화하거나 약화시키는 조건들을 파악하여 맞춤형 관리전략을 설계할 필요가 있다.

[주제어: psm, 내재적 동기, 외재적 동기, 직무성과, 자율성, 역할모호성]

* 본 연구는 2020년 고려대학교 행정전문대학원 특성화연구비의 지원을 받아 수행되었음

** 제1저자, 통계청 주무관(ckh7905@korea.kr)

*** 교신저자, 고려대학교 행정전문대학원 교수(jlim@korea.ac.kr)

I. 서론

4차산업혁명과 국가간 글로벌 연계성의 심화 등으로 정책문제의 복잡성과 공공서비스 수요가 증가함에 따라 직무난이도와 공무원에게 요구되는 성과수준은 지속적으로 높아지고 있다. 이러한 환경에서 공무원의 근무의욕을 어떻게 고취하여 직무성과를 제고할 것인가 하는 문제는 조직관리의 주요한 화두가 되어왔다. 이에 대한 선행연구의 처방들은 성과관리에 따른 보상과 공공봉사동기(public service motivation; 이하, psm)의 두 가지 다른 이론적 관점에서 제시되어왔다. 전자는 성과급을 포함하는 금전적, 비금전적 보상이 업무노력과 성과를 제고할 수 있다는 점을 강조하는 반면(박순애·이혜연, 2017; 이희태, 2010; Alonso & Lewis, 2001), 후자는 외재적 보상이 내재적 동기를 구축하거나 조직내 위화감을 초래한다고 비판하고 그 대안으로서 공공가치에 대한 몰입과 일체감에 따른 동기부여를 제시한다(노종호, 2016; 이근주·이혜윤, 2007; 이수영, 2011; Belle & Cantarelli, 2015; Perry et al., 2009; Weibel et al., 2010). 이러한 논의들은 민간부문과는 다른 제도적 환경과 재정적 한계를 가진 공공부문에서 외재적 동기부여의 실효성에 대한 찬반 논쟁과 psm과의 비교를 통한 성과영향의 검증에 주로 초점을 두고 있다. (Perry et al., 2009).

그러나, 직무동기에 따른 노력이 성과로 연결되는 과정은 구성원이 직무역할을 충실히 수행할 수 있는 조건과 환경을 어떻게 조성하느냐에 달려있다. 이러한 측면에서 직무동기와 직무성과간의 승수효과(synergy effect)를 촉진하거나, 부정적인 저해효과를 초래하는 직무역할 관련 요인들로서 역할모호성과 직무자율성에 주목할 필요가 있다. 직무요구-직무자원 모형에 따르면, 역할모호성은 직무스트레스를 가중시키고 직무수행의 효과성을 저해하는 악순환을 초래할 수 있으며, 직무자율성은 직무난이도가 높은 상황에서도 직무열의를 촉진하여 성과에 기여할 수 있다(Schaufeli & Bakker, 2004). 예컨대, 근로의욕이 강한 경우에도 직무의 역할과 책임이 분명하지 않을 때 직무수행방향에 혼란을 초래하고 구성원의 에너지를 소진시켜 성과를 저해할 수 있는 반면, 환경이 급속하게 변화하거나 직무난이도가 높은 상황에서 폭넓은 재량권이 부여될 경우 담당자의 적성이나 능력에 따라 성과제고를 위한 효과적인 방법을 탄력적으로 선택할 수 있다. 다른 한편으로, 구성원이 직무자율성의 확대를 업무책임에 대한 부담의 증가로 간주하거나 개인적인 목적을 위해 남용하게 될 경우 직무성과에 부정

적인 영향을 야기할 수도 있다. 이러한 점을 이해하기 위해서는 역할모호성과 직무자율성의 조절효과에 대한 심층적인 분석을 필요로 한다.

본 연구는 공무원의 다면적 직무동기유형이 개인단위의 성과에 영향을 미치는 과정에서 직무역할관련 변수들의 조절효과를 다음과 같이 분석하고자 한다. 첫째, 동기 부여에 의한 근무노력이 성과로 귀결되는 과정을 저해하거나 긍정적인 시너지를 창출하는 조건으로서 직무요구-자원모형이 강조하는 역할모호성과 직무자율성을 중심으로 조절효과를 규명한다. 둘째, 외재적 동기, 내재적 동기, psm 등을 동시에 고려하여 성과영향을 비교 분석한다. Perry & Vandenabeele(2015)는 특정 동기유형의 단독효과에 초점을 두기보다는 다면적 동기를 상호연계하여 효과를 검증할 필요가 있다는 점을 강조한다. 선행연구에서는 psm을 공공부문의 특유한 내재적 동기의 유형으로 간주하여 분석하는 경우가 대부분이며, psm과 차별화되는 내재적 동기와 외재적 동기를 모두 고려하여 직무성과에 대한 효과를 분석한 실증연구는 희소하다.¹⁾ 그러나 직무자체의 흥미에 입각한 내재적 동기와 공공가치에 대한 몰입에 근거한 psm은 개념적으로 분리하여 분석할 필요가 있다.

연구목적을 달성하기 위한 절차는 다음과 같다. 먼저 직무동기의 유형과 성과에 관한 선행연구를 검토하고 변수들간의 인과관계에 관련된 가설을 도출한다. 이어서, 통계청 및 산하기관 공무원들을 대상으로 자료수집과정과 위계적 회귀분석에 의한 검증결과를 설명한다. 마지막으로 분석의 함의 및 관리적 시사점을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 조직구성원의 직무동기유형

1) 외재적 동기와 내재적 동기

외재적 동기의 원천은 직무수행의 결과로 주어지는 실제적인 보상이다. 구성원은 직무수행을 자신이 선호하는 보상을 확보하기 위한 수단으로 간주하는 합리적, 계산

1) 공무원의 내재적, 외재적 동기, psm의 성과영향을 함께 분석한 경우는 이근주·이혜윤(2007)의 연구외에는 찾아보기 어렵다.

적 동기에 따라 행동한다(Barbuto & Scholl, 1998; Ryan & Deci, 2000a). 따라서, 직무 성과에 따라 조직에서 부여하는 성과급, 포상, 승진, 고용보장 등의 보상체계가 목표 달성을 위한 직무행동을 자극하는 강화요인으로 작동한다. 이러한 동기는 개인은 자신의 성과에 비례하는 공평한 보상을 획득하기 위해 노력한다는 점을 강조하는 기대 이론 및 공정성이론과 맥을 같이 한다.

외재적 동기에 따른 직무행동의 통제위치에 관해서는 행태주의의 이분법적 관점과 자기결정성이론의 연속체 관점의 두가지 시각이 있다. 행태주의 이론은 직무동기의 원천이 외부의 자극에 있어 조직의 보상체계에 의해 구성원의 직무행동을 유발하거나 통제할 수 있는 것으로 간주한다(Skinner, 1953). 외재적 동기를 가진 구성원은 타자에 의해 정의된 자아(external self-concept)에 근간을 두고 조직이 부여한 직무역할, 성과 기준, 규범 등에 부응하기 위해 행동한다(Barbuto & Scholl, 1998). 반면, 자기결정성이론(Ryan & Deci, 2000a)에 따르면, 외재적 동기의 통제위치는 외부적인 자극과 개인의 자발적 의지 사이의 연속선상에 있으므로 직무행동이 외부의 자극은 물론 보상획득을 위한 능동적 의식에 의해서도 유발될 수 있다.²⁾ 그러나, 두 이론이 강조하는 공통점은 외재적 동기가 조직의 보상에 대한 수동적 반응으로 유발되건, 그 보상획득을 위한 개인의 능동적 의지에 의해 발현되건 보상의 수단적 가치에 대한 합리적 계산에 의존한다는 점이다.³⁾

내재적 동기는 직무행동의 원천이 외부에서 주어지는 보상체계가 아니라 구성원이 업무수행을 통해 경험할 수 있는 보람과 성취감, 직무자체에 대한 흥미, 자아실현, 자기효능감 등 심리적으로 발현되는 충족감에 있는 것으로 간주한다(Ryan & Deci, 2000b; Luthans, 1989; Zhang & Bartol, 2010). 내재적 동기를 가진 구성원은 자율적으로 정의한 자아(internal self-concept)에 따라 스스로 직무역량, 목표, 성과기준을 설정하고 직무수행을 위한 자기통제와 직무결과에 대한 자기평가에 따라 행동한다(Barbuto & Scholl, 1998).

2) Ryan & Deci(2000a)는 외재적 동기에 의한 직무행동의 심리적 원천을 외적 자극의 수동적 반응과 구성원의 능동적 의지 정도를 기준을 다음과 같이 유형화한다. 첫째, 외부 통제(external regulation): 외부의 요구사항이나 보상획득을 위한 조건을 충족, 둘째, 주입(introjection): 외부 요구 미충족 시 경험할 심리적 불안감, 책임의식이나 자존심의 상실을 회피, 셋째, 일체감(identification): 자신의 목표달성을 위한 직무행동의 중요성에 대한 내면적 인식. 넷째, 통합(integration): 직무행동이 자신의 가치나 욕구충족과 부합한다는 내면적 인식.

3) 이러한 이유로, 구성원의 능동적 의지에 의해 외재적 동기가 발현되더라도 그것이 내재적 동기로 전환되지는 않는다(Ryan & Deci, 2000a).

따라서, 근로의욕을 고취할 관리전략에 있어, 외재적 동기이론은 구성원의 욕구를 파악하고 이를 충족시킬 보상체계를 어떻게 설계하는가에 초점을 두는 반면, 내재적 동기이론은 직무설계나 도전적 목표부여 등을 통해 구성원이 직무의 보람과 흥미, 자율성과 성취감을 경험할 수 있는 기회를 제공하는데 초점을 둔다. 신공공관리론이 강조하는 성과관리 및 성과인센티브 설계 등은 외재적 동기이론에 근간을 두고 있고, psm이론은 내재적 동기이론과 궤를 같이 한다.

공공부문에서 외재적, 내재적 동기의 상호관계와 효과에 대한 실증적 연구결과는 일관되지 않으며, 성과급의 동기부여 효과에 대해서는 긍정적, 부정적인 증거들이 혼재되어 있다(박순애 외, 2018; Hasnain et al., 2014). 정부부문에서는 성과급을 위한 예산제약, 객관적인 성과평가시스템의 적용 한계 등으로 재정적 인센티브에 의한 동기부여 전략이 실패했다는 비판이 있다(이근주·이혜윤, 2007; Belle & Cantarelli, 2015; Perry et al., 2009). 반면, 성과급의 직접적인 동기부여 효과는 없지만, 개인의 성과수준과 긴밀히 연계된 성과급은 자기결정감과 역량감을 향상시키는 간접효과를 통해 내재적 동기를 촉진할 수 있다는 연구결과도 있다(전미선·이종수, 2014). 또한, 외재적 보상의 유형중 성과급과 같은 금전적 보상이 아닌 비금전적 보상인 승진기회 등은 동기부여에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과도 제시되고 있다(이형우, 2016).

2) 공공봉사동기(psm)

최근 연구경향에 따르면, 공공부문에서 외재적 동기부여 전략에 대한 대안으로 psm이 적극적인 직무행동을 촉진한다는 결과가 확산되고 있다. psm은 공공조직에서 자주 발견되는 독특한 형태의 내재적 동기로서 개인의 이익보다는 공동체를 위해 봉사하려는 공익가치에 근간을 둔 직무동기라 할 수 있다. psm은 합리적, 규범적, 정서적 차원으로 구분되며, 정책형성이나 공공사업에 참여하려는 개인적인 선호, 국가 및 공동체를 위해 기여해야 한다는 책무감, 공동체에 대한 감성적 애착에 근간을 둔다(Perry & Wise, 1990). 또한, 정부업무에 대한 선호, 공익몰입, 공선사후 및 이타주의적 태도, 약자에 대한 배려, 자기희생 등의 특성을 포함한다(Perry, 1996). psm은 개념적 모호성과 적용상의 한계에 대한 지속적인 논쟁을 통해 보완되어 왔는데, Kim & Vandenabeele(2010)은 psm 개념을 국제적 범용성과 다문화적 적실성을 가질수 있도록 수정하여, 수단적 동기, 가치기반 동기, 일체감 동기(identification)동기, 자기희생 등으로 재구성하였다.

psm의 효과에 관한 실증연구들에서는 공무원의 직무만족과 조직몰입(최낙범·이수영, 2016; Moynihan & Pandey, 2007), 개인의 직무성과(이근주, 2005; Belle, 2013; Bright, 2007; Vandenabeele, 2009), 조직단위의 성과(Kim, 2005) 등에 대한 효과가 보고되고 있다. 또한, psm의 단독효과보다는 금전적 보상이나 고용보장 등 다른 유형의 인센티브와 연계하여 그 효과를 검증하는 다면적 인센티브 중심의 연구가 필요하다는 점이 강조되고 있다(Perry & Vandenabeele, 2015)

2. 직무성과

직무성과는 직무기술서에 정의된 요구사항을 충족하기 위한 공식적 역할 수행과 관련된 것으로서(Williams & Anderson, 1991; Rich et al., 2010) 구성원이 조직의 핵심 산출물을 생산하거나, 생산에 필요한 자원이나 서비스를 지원하는 행위 등을 통해 조직에 직·간접적으로 기여하는 활동의 효과성을 의미한다(Borman & Motowidlo, 1997).

직무성과는 구성원의 공식적 역할과 관련된 성과(in-role performance)이며 역할 외 활동(extra-role behavior)과 종종 대비되어 개념화된다(Katz, 1964; O'Reilly & Chatman, 1986). 직무역할 관련 활동(in-role behavior)은 공식적으로 정의된 직무수행을 위한 책임과 의무를 수반하며 조직이 구성원에게 제공하는 보수의 기준이 된다. 반면, 직무역할 외 활동도 조직에 기여하지만 공식적 의무와 책임을 수반하지 않으며 그 결과가 구성원의 보상이나 제재 등에 영향을 주지 않는 자발적인 활동으로서 조직 시민행동이 그 사례가 될 수 있다(Williams & Anderson, 1991). 정부기관에서의 직무는 정책입안 및 집행, 공공서비스 생산 및 전달, 민원처리, 운영지원을 위한 인적, 물적 자원의 획득 및 관리 등과 관련되어 있다. 직무성과는 이러한 기능들과 관련된 개별 단위직무의 목적을 달성하기 위한 과업활동의 효과성으로 정의할 수 있으며 직무분장에 명시된 공식적 의무와 책임을 위한 역할 수행과정과 결과를 반영한다.

III. 직무동기유형과 성과의 관계에 대한 가설

1. 외재적·내재적 동기와 직무성과

공공조직에서 외재적 동기가 직무성과에 미치는 영향에 관해서는 긍정적, 부정적 연구결과들이 모두 나타나고 있다. 외재적 동기의 부정적 효과를 강조하는 연구들은 주로 성과급과 같은 재정적 인센티브가 직무성과에 영향이 없거나, 내재적 동기를 약화시키는 구축효과를 초래하여 성과를 감소시킨다는 점을 강조한다(Belle & Cantarelli, 2015; Perry et al., 2009; Weibel et al., 2010).

그러나, Frey & Jegen(2011)에 따르면, 외재적 보상이 직무동기에 대한 구축효과 뿐만아니라 긍정적인 구인효과(crowding in effect)를 촉진할 수 있다. 개인이 외재적 보상을 조직의 통제로 인식할 경우 자기결정감과 존중감을 훼손하여 직무동기를 감소시키는 구축효과를 초래하지만, 반대로 이를 조직의 지원으로 인식할 경우 존중감이 향상되어 직무동기가 촉진되는 효과가 나타날 수 있다. 따라서, 성과급이 개인의 노력과 성과에 대한 정당한 보상으로서 제공될 경우 동기부여를 강화할 수 있다(전미선·이종수, 2014).

이러한 맥락에서 외재적 보상에 기반한 동기가 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과가 나타나고 있다. OECD 국가와 개발도상국 대상 선행연구들의 메타분석에 따르면 성과보상이 업무노력 및 성과제고에 미치는 긍정적인 효과에 대한 증거가 부정적인 효과보다 3.5배 이상 많은 것으로 나타났다(Hasnain et al., 2014). Alonso & Lewis(2001)의 연구에서는 미국의 경우 외재적 보상에 대해 기대가 강한 연방공무원들이 높은 수준의 직무성과를 달성한 것으로 나타났다. 국내에서도 공무원의 성과급의 만족도가 근무의욕 및 성과제고 노력을 촉진하는 긍정적인 효과와(이희태, 2010), 성과급과 같은 금전적 보상외에 승진 등의 비금전적 보상을 포함하는 외재적 보상체계의 동기부여 효과가 보고되고 있다(이형우, 2016). 박순애·이혜연(2017)은 업무실적에 입각한 보수, 승진, 제재 등의 외재적 보상체계가 국가공무원의 직무성과를 제고한다는 점을 발견하였다.

이러한 논의를 종합하면, 보수나 승진에 대한 욕구가 강한 공무원의 경우 외재적 보상을 획득하기 위한 기대에 따라 직무노력을 강화하고, 그 결과로 직무성과가 향상될 수 있다.

가설 1. 외재적 동기는 공무원들의 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

다수 선행연구들은 공공부문의 제도적, 문화적 특수성 때문에 공무원들의 내재적 동기에 대한 선호도가 민간조직에 비해 높다는 점을 지적한다. Crewson(1997)은 미국 사회통계조사 및 연방공무원 직무태도 조사자료에 대한 분석을 통해 민간조직에 비해 공무원들이 직무의 성취감이나 사회에 대한 기여 등과 같은 내면적 인센티브를 더 중요하게 간주한다는 결과를 제시하였다. Karl & Sutton(1998)의 연구에서는 민간부문의 종사자들은 보수를 더 중요시하는 반면, 공공부문의 종사자들은 직무의 흥미에 가치를 더 부여하는 것으로 나타났다. 그러나, 공공조직에서의 내재적 동기의 성과영향을 검증한 실증연구는 다소 부족한 편이다.⁴⁾ 미국의 경우 Perry et al. (2006)가 공공, 민간 조직 대상 선행연구들의 메타분석을 통해 직무설계, 도전적이고 명확한 목표설정, 참여적 의사결정 등의 내재적 동기부여 전략이 직무성과를 향상시키는 효과가 있다는 점을 제시하였다. 이근주·이혜운(2007)은 국가공무원들의 성과제고에 영향을 주는 것은 성과급과 같은 외재적 보상이 아니라 내재적 보상이라는 점을 발견하고, 경제적 동기에 의해 운영되는 민간기업과는 다르게 공무원의 가치체계와 특수한 동기유형을 반영하는 관리기법을 개발할 것을 강조한다. 공무원 인식조사자료를 분석한 최근의 국내 연구에서는 내재적 동기가 직무성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(양다연·조윤직, 2019). 이러한 연구결과를 종합하면 직무에 대한 성취감, 자기개발 및 자아실현, 담당업무에 대한 자긍심 등 내재적 동기가 강할수록 업무개선을 위한 노력이나 목표달성을 위한 추진력이 높아져 성과가 향상될 것이다.

가설 2. 내재적 동기는 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 공공봉사동기(psm)와 직무성과

국내외 실증연구에서 psm이 직무성과를 향상시키는 직간접적 효과가 제시되고 있다(김상묵, 2018; Ritz, 2016). 1만명 이상의 표본을 대상으로 하는 미국 연방공무원들 대상의 연구들에서는 psm이 직무성과를 향상시키는 유의한 효과가 검증되었다(Naff & Crum, 1999).⁵⁾ Belle(2013)은 이탈리아 국립의료원 대상의 연구에서 간호사들

4) 공공조직에서 psm의 효과에 대한 실증연구들은 확산되고 있으나, 그 외의 내재적 동기의 효과에 대한 실증연구는 부족한 편이다.

의 psm의 수준이 높을수록 보건의료진에 대한 지원서비스 및 자원봉사자의 모집 성과가 높아지는 것을 발견하였다. 또한, psm과 직무성과와의 관계를 매개효과의 관점에서 분석한 연구결과들은 국가의 맥락에 따라 다소 다르게 나타난다. 미국 공직자들의 경우 psm이 개인-조직적합성을 촉진함으로써 직무성과를 간접적으로 향상시킨 반면(Bright, 2007), 네델란드 공무원들 대상의 연구(Leisink & Steijn, 2009)에서는 개인-조직적합성이 psm과 직무성과간의 관계를 매개하지 않는 것으로 나타났다. 벨기에 공무원들의 경우에는 psm이 직무성과를 직접 향상시킬 뿐만 아니라 직무만족과 조직몰입을 촉진함으로써 간접적으로도 직무성과에 영향을 주는 것으로 나타났다(Vandenabeele, 2009).

국내 연구에서도, psm의 하위차원중 공익추구 및 이타주의적 태도(이근주, 2005)와 공공가치몰입과 동정심(노종호, 2016)이 강할수록 공무원의 직무성과가 높아지는 것으로 나타났다. 박주원·조운직(2016)은 psm이 공무원의 개인성과를 향상시키며, 이러한 효과는 자기결정성 요인인 직무자율성과 상사의 지지가 높을수록 강화된다는 점을 발견하였다. psm이 강한 공무원들은 정부업무의 중요성과 개인적 가치와의 일체감을 느끼고 의미를 부여하게 되므로 업무를 보다 열정적으로 수행하게 되어 성과가 높아질 수 있다(Perry & Wise, 1990).

가설 3. 공공봉사동기는 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 역할모호성과 직무자율성의 조절효과

직무동기유형이 성과에 영향을 주는 과정은 상황변수들에 의해 조절될 수 있다(박순애 외, 2018; Cho & Perry, 2012; Perry et al., 2009). 직무요구-자원 모형(job demands-job resources model)은 조직구성원의 에너지를 소진시키는 과정과 직무열의를 촉진하는 동기부여과정의 관점에서 직무성과를 이해하는데 유용한 관점을 제공한다(Schaufeli & Bakker, 2004). 직무요구는 구성원의 직무탈진과 스트레스를 초래하여 직무성과를 감소시키는 직무역할 관련 요인들로서 업무과부하, 역할모호성, 역할갈등 등을 들 수 있다. 직무자원은 직무열의(work engagement)를 촉진하여 직무성과

5) 미국의 사회통계자료 및 공무원태도 조사자료를 분석한 Alonso & Lewis(2001)의 연구는 psm과 직무성과간의 인과관계에 대한 일관된 증거를 얻지 못하였는데, 그 이유는 분석대상에서 사용된 표본들의 결함과 변수의 구성척도의 불완전성인 것으로 제시하고 있다.

를 향상시키는 요인으로서 조직의 지원, 직무자율성, 보상체계 등이다(김서용·박천희, 2017; Schaufeli & Bakker, 2004). 본 연구는 다면적 동기유형과 직무성과간의 관계에서 직무요구 요인인 역할모호성과 직무자원 요인인 직무자율성의 조절효과를 중심으로 가설을 도출하였다.

1) 역할모호성

역할모호성은 조직구성원이 담당직무의 목표, 권한과 책임의 범위, 직무수행방법 등을 이해하는데 필요한 정보의 부족을 경험하는 상황을 의미한다(Rainey, 2009). 역할모호성은 직무담당자에 대한 조직의 역할기대와 그것을 충족하기 위한 방법 및 업무활동 등에 대해 명확한 판단기준 부족으로 구성원이 혼란을 겪는 것이며 직무기술서나 업무분장의 불명확성, 업무지시의 모호성 등에 의해 발생할 수 있다(배병룡, 2014; Kahn et al., 1964). 역할모호성은 투입과 산출의 관점에서 구분될 수 있다. 투입 관점에서는 직무수행을 위한 권한, 책임, 목표, 소요시간 등의 명확성, 산출관점에서는 직무수행결과에 대한 조직이나 상사의 수용성에 대한 예측가능성 등과 관련된다(Rizzo et al., 1970).

역할모호성이 동기부여와 직무성과에 미치는 영향은 목표이론과 기대이론에 의해 이해될 수 있다. 기대이론에 따르면 직무담당자의 역할인식이 직무노력에 따른 성과 목표달성 가능성의 판단에 영향을 준다(Porter & Lawler, 1968). 구성원의 역할모호성이 높을수록 자신의 노력에 의한 목표달성 가능성과 조직이 자신의 성과를 긍정적으로 평가할 것인지에 대한 예측성이 낮아지고, 결과적으로 구성원이 선호하는 보상의 획득에 대한 불확실성이 높아져 동기부여를 저해하게 된다. 또한, 목표의 구체성과 도전성이 높을수록 동기부여효과가 높아져 직무성과가 향상되며(Locke & Latham, 1990), 리더의 명확한 목표제시는 조직구성원의 내재적 동기가 직무만족에 미치는 영향을 강화시킨다(Cho & Perry, 2012). 반면, 정부조직의 목표모호성이 높아지면 직무수행을 위한 명확한 방향과 지침을 제공할 수 없기 때문에 구성원의 역할모호성이 심화되고(Pandey & Wright, 2006) 조직성과를 저해한다(Chun & Rainey, 2005).

Moynihan & Pandey(2007)은 미국 연방공무원들의 개인특성, 직무특성, 조직특성과 직무동기에 대한 연구에서, 직무역할이 명확할수록 직무만족이나 조직몰입이 높아지는 효과를 발견하였다. 또한, Tubre & Collins(2000)는 민간기업 대상 연구들의 메타

분석을 통해 역할모호성이 객관적 척도와 주관적 척도로 측정한 직무성과에 모두 부정적인 영향을 미친다는 점을 발견하였다.

이러한 논의에 따르면, 공무원이 업무수행과정에서 경험하는 역할모호성이 높을수록 직무수행의 방향을 설정하거나 목표달성을 위한 노력과 자원을 배분하는데 혼란을 느껴 직무스트레스가 증가하고 직무동기에 따른 근로의욕을 저해하여 직무성과에 부정적인 영향을 주게 될 것이다.

가설 4. 역할모호성은 공무원의 다면적 동기유형이 직무성과에 미치는 영향을 부정적(-)으로 조절할 것이다.

2) 직무자율성

자기결정성이론, 직무특성이론, 임파워먼트 이론 등은 직무자율성이 내재적 동기 및 psm을 강화하여 개인의 직무노력과 성과에 영향을 준다는 점을 강조한다. 직무자율성은 구성원이 직무수행을 위한 일정계획, 절차, 방법 등을 결정하는데 있어 독립성과 재량권을 행사하는 정도로 정의된다(Hackman & Oldham, 1976). 직무자율성은 구성원의 직무행동이 외부적인 통제가 아니라 개인의 가치판단에 따른 자발적 선택의 결과라는 인식을 통해 자존감과 직무수행결과에 대한 책임감을 촉진하게 되어 직무노력을 강화한다(Deci & Ryan, 1985; Hackman & Oldham, 1976).

Langfred & Moyer(2004)에 따르면 자율성이 동기부여외에도 직무관련 의사결정, 직무구조의 다양성의 측면에서 성과를 제고할 수 있다. 직무담당자가 관련 업무에 대해 상급자보다 많은 지식과 정보를 가지고 있으므로 직무수행의 방법 및 일정 등에 대해 관리자보다 우수한 의사결정을 할 수 있다. 따라서, 상급자가 지시하는대로 업무를 수행하는 직원에 비해 자율성을 보유한 직원의 성과가 높아지게 된다. 또한 직무상에 외적인 변화가 빈발하는 경우 담당자에게 높은 자율성이 주어지면 상황에 따라 직무수행방법을 탄력적으로 변경할 수 있으므로 직무성과가 높아질 수 있다.

공공조직 대상의 실증연구들에서는 직무자율성이 조절효과를 통해 공공봉사동기가 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향을 더욱 강화시키는 것으로 보고되고 있다. Mostafa et al.(2015)의 연구에서는 직무자율성을 포함하는 인적자원관리기법이 공공봉사동기를 촉진하여 공무원의 직무몰입과 조직시민행동을 향상시키는 효과가 나타났다. 국내연구에서는 직무자율성이 공공봉사동기가 직무만족 및 조직몰입

에 미치는 영향을 긍정적으로 조절하였으며(박주원·조윤직, 2016), 공공봉사동기의 하위범주인 자기희생이 조직몰입에 미치는 영향을 강화시키는 것으로 나타났다(최낙범·이수영, 2016). 또한, 직무성과에 대한 직무자율성의 긍정적인 영향과 개인성격, 목표명확성, 직무재설계와 관련된 조절효과가 보고되고 있다. Gellatly & Irving(2001)은 공공관리자의 직무자율성이 상황적 성과에 긍정적 영향을 미치며, 성격특성인 외향성과 협조적 태도(agreeableness)에 의한 적극적 직무행동을 강화시켜 성과를 더욱 높이는 것을 발견하였다. 양다연·조윤직(2019)의 연구에서는 공무원의 직무자율성이 직무성과에 긍정적인 영향을 미치며, 목표의 명확성이 직무몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향을 긍정적으로 조절하는 것으로 나타났다. 성시경·이재완(2019)은 중앙 및 지방공무원들을 아우르는 연구에서, 직무성과에 대한 직무자율성의 긍정적인 영향과 자기주도적 직무설계(job crafting)의 조절효과를 발견하였다.

그러나, 개인-직무적합성이론의 관점에서 보면 직무자율성과 직무성과간의 관계는 개인특성과 직무상황(work context)에 따라 달라질 수 있다. 구성원의 성장욕구나 성취욕이 강할 경우 자율성에 대한 선호도가 증가하여 직무동기와 성과를 촉진하지만, 그러한 욕구가 낮을 경우 자율성의 성과영향이 없을 수 있다(Landeweerd and Boumans, 1994; Strain, 1999; Wageman, 1995). 또한 직무상황에 따른 자율성의 효용 가치에 대한 판단에 따라 성과영향이 달라질 수 있는데, 자율성이 직무생산성 제고를 위한 투입비용을 줄이거나 직무의 효익을 제고할 수 있는 경우에는 긍정적인 효과를, 그렇지 않으면 부정적인 효과를 발생시킬 수 있다(Langfred & Moye, 2004). 이러한 효익은 생산성제고 뿐만아니라 직무에서 느껴지는 흥미, 창의성, 자기발전을 위한 학습 기회, 자존감 등을 포함한다(Deci & Ryan, 1985). 반면, 자율성을 난이도가 높은 업무 처리나 복잡한 의사결정에 대한 책임소재를 강화하여 업무부담을 높이는 비용으로 인식하게 되면 스트레스가 증가할 수 있다(Alexander, 1991; Spector et al., 1988). 조직의 보상체계가 개인단위의 성과책임성이나 혁신성과 등과 연계되어 있는 상황에서 개인의 책임의식이나 혁신성향이 높지 않을 경우, 자율성을 비용으로 간주하는 이러한 인식은 더욱 가중될 수 있다. 민간기업대상의 일부 연구에서 직무자율성이 직무만족이나 직무성과에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타난 점은 이러한 가능성을 지지하고 있다(Farth & Scott, 1983; Lawler et al., 1973).

선행연구의 시사점을 종합하면, 동기유형과 직무성과간 관계는 일관되지 않고 긍정적, 부정적인 가능성이 공존한다. 직무자율성은 직무만족, 직무몰입, 조직몰입 등을

향상시키는 동기부여효과를 통해 외재적, 내재적, psm 등이 직무성과에 미치는 영향을 강화시킬 수 있다. 구성원이 재량권에 따라 직무수행절차와 방법을 자율적으로 결정할 수 있을 때 성과목표달성에 대한 자신감이 증가하여 외재적 보상획득에 대한 기대감이 강화될 수 있다. 또한, 자존감, 인정감, 책임감 등을 강화하여 자기결정성을 향상시키고 자기주도적 직무행동을 가능케 함으로써 내면적동기와 psm에 의한 직무노력을 촉진할 것이다. 이와 같이, 자율성을 개인의 업무역량을 발휘할 기회로 인식하는 경우 성과가 높아질 수 있으나, 직무노력에 대한 보상수준의 강화 없이 자율성을 부여하여 조직이 개인의 노동강도를 높이기 위한 수단으로 인식하는 경우 부정적 효과를 초래할 가능성이 있다.

따라서 다음과 같은 경쟁적인 가설이 도출된다.

가설 5. 직무자율성은 공무원의 다면적 동기유형이 직무성과에 미치는 영향을 긍정적(+)으로 조절할 것이다.

가설 6. 직무자율성은 공무원의 다면적 동기유형이 직무성과에 미치는 영향을 부정적(-)으로 조절할 것이다.

IV. 자료수집 및 분석

1. 표본 및 자료수집

자료수집을 위해 통계청 공무원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 통계청 본부 및 소속기관(통계개발원, 통계교육원, 지방통계청) 공무원들을 대상으로 기관별 방문조사를 실시하였으며, 417부의 설문지를 무작위로 배부하여 약 92%(385부)의 회수율을 나타내었다. 설문지 중 다수질문에 대한 응답이 누락된 3부를 제외하고 382부를 분석에 활용하였다. 조사대상의 일반적인 특성은 <표 1>과 같다.

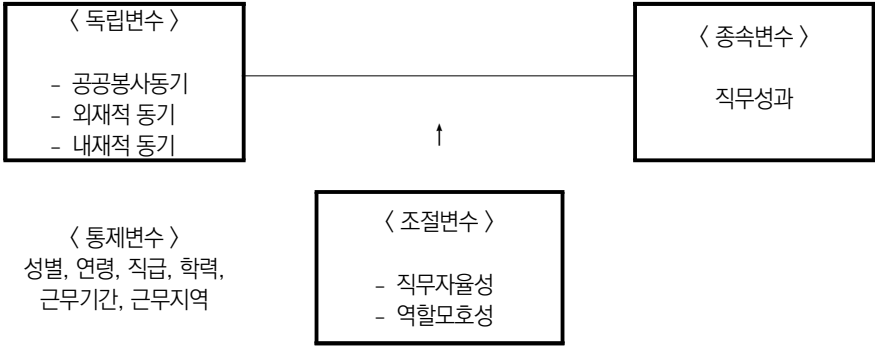
〈표 1〉 표본의 인구통계학적 특성

구 분		빈도(명)	구성비율(%)
성 별	남자	219	57.3
	여자	163	42.7
연 령	20대	12	3.1
	30대	84	22.0
	40대	201	52.6
	50대	85	22.3
학 력	고졸 이하	16	4.2
	전문대졸	27	7.1
	대졸	228	59.7
	대학원졸	111	29.1
직 급	5급	76	19.9
	6급	124	32.5
	7급	137	35.9
	8급	37	9.7
	9급	8	2.1
근무기간	5년 이하	59	15.4
	6~10년	67	17.5
	11~15년	70	18.3
	16~20년	52	13.6
	21년 이상	134	35.1
근무기관	본청(소속기관 포함)	246	64.4
	지방통계청	136	35.6

2. 변수 척도의 신뢰성과 타당성

가설검증을 위해 종속변수는 직무성과, 독립변수는 외재적, 내재적 동기, psm, 조절변수는 역할모호성과 직무자율성으로 설정하였으며, 각 변수의 척도는 관련 선행연구에서 검증된 항목들을 채택하여 활용하였다. 변수의 척도 및 출처는 〈표 2〉에 표시된 바와 같다.

〈그림 1〉 연구모형



〈표 2〉 변수의 측정문항

변수	측정문항	출처
공공 봉사 동기	공익을 위해 봉사하는 것은 시민의 의무라고 생각한다.	Perry(1996) 이근주 (2005) 박주원·조윤직 (2016)
	공익을 위해 일하는 것은 나 자신에게 중요한 의미가 있다.	
	나는 사회적으로 혜택 받지 못한 사람들을 보면 안타까운 마음이 든다.	
	나는 부당하게 대우 받는 사람들을 보면 화가 난다.	
	나는 개인적 성취보다는 공익에 기여할 때 더 보람을 느낀다.	
외재적 동기	나는 공익을 위해 개인적 손실을 기꺼이 감수할 수 있다.	Barbuto & Scholl(1998) Belle & Cantarelli (2015)
	더 열심히 일한 만큼 보상(성과급, 승진 등)을 받을 수 있다면 나는 더욱 열심히 일 할 것이다.	
	나는 대외적으로 포상을 받을 수 있는 과제인 경우 더욱 열심히 일한다.	
	나는 직장에서 노력한 만큼 적절한 보상(성과급, 승진 등)을 받고 있다.	
	높은 성과급은 나를 열심히 일하도록 자극한다.	
내재적 동기	나는 승진에 대한 기대감 때문에 열심히 일한다.	Barbuto & Scholl(1998) 이혜윤 (2017) 김문성·박성철 (2011)
	업무수행을 통해 느껴지는 성취감(보람)은 나에게 있어 일을 열심히 하게끔 만 드는 원동력이다.	
	승진이나 성과급보다는 동료나 상사로부터 인정받는 것이 나를 더 열심히 일하 게 만든다.	
	성공적인 업무수행은 내 개인의 발전을 가져온다고 믿는다.	
	직무 수행 시 내 능력과 소질을 발휘할 기회가 비교적 많아 열심히 일하게 된다.	
역할 모호성	일을 열심히 하는 이유는 그 일을 하고 있으면 즐겁기 때문이다.	Rizzo et al. (1970) 하미승·권용수 (2002)
	내 업무상 책임범위에 대해 명확하게 알지 못한다.	
	내 직무역할은 모호하고 불분명한 부분이 다소 많은 편이다.	
직무 자율성	내 업무의 수행방법을 이해하기가 어렵다.	박주원·조윤직 (2016)
	나는 담당업무의 방향에 대해 스스로 판단할 기회를 많이 부여받는 편이다.	
	나는 업무수행방법 및 절차에 대해 자율적으로 결정할 수 있는 편이다.	
직무 성과	내 업무의 추진일정에 대한 재량권을 갖고 있다.	Williams & Anerson (1994)
	나는 직무수행을 통해 내가 기대한 만큼의 성과를 도출해내고 있다.	
	나는 기존 방법과 다른 혁신적인 방법으로 나의 직무를 수행하고 있다.	
	나는 나의 업무 수행성적을 스스로 냉정하게 평가할 때 그 성과 정도가 높다고 생각한다.	
	나는 다른 직원들에 비해 성과목표 달성 수준이 높은 편이다.	

〈표 3〉 변수척도의 타당성과 신뢰성 분석결과

측정항목	요인적재치					
	직무성과	내재적 동기	외재적 동기	직무 자율성	PSM	역할 모호성
X01	.040	.201	.071	.077	.713	-.141
X02	.120	.222	.036	.155	.687	-.084
X05	.242	.096	.110	.026	.752	.106
X06	.088	.034	.123	-.030	.750	.018
X07	.124	.095	.664	-.013	.113	-.202
X08	.186	-.003	.739	-.045	.010	-.012
X09	-.209	.178	.463	.398	.133	-.006
X10	.058	.081	.759	.023	.079	-.034
X11	.070	.036	.727	-.051	.081	.081
X12	.103	.723	.126	-.022	.115	-.069
X13	-.040	.722	-.049	-.019	.160	.012
X14	.077	.749	.158	.078	.041	-.099
X15	.310	.571	.110	.177	.058	-.208
X16	.174	.603	-.011	.186	.209	-.089
X17	-.128	-.120	-.002	-.104	-.028	.836
X18	-.032	-.111	-.042	-.179	-.032	.830
X19	-.122	-.079	-.078	-.106	-.025	.810
X20	.173	.189	.051	.749	.057	-.156
X21	.171	.039	-.052	.860	.034	-.130
X22	.173	.002	-.073	.799	.074	-.130
X43	.622	.160	.148	.240	.076	-.151
X44	.719	.123	.095	.149	.188	.002
X45	.826	.093	.049	.098	.164	-.122
X46	.857	.088	.127	.055	.083	-.082
Eigen Value	5.645	2.489	1.932	1.858	1.496	1.368
크론바흐 알파	.825	.757	.742	.821	.753	.815

변수척도들의 신뢰성과 타당성 검증을 위해 요인분석과 크론바흐 알파(Cronbachs'alpha)계수에 의한 분석을 실시하였다. 요인분석은 베리맥스(verimax) 직각회전 방식을 활용한 주성분분석법을 통해 실시하였다. 요인분석의 표본검정결과 Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) 측도가 .811로 표본적합성이 높게 나타났으며, Barlett 구형성 검정에서 측정항목들이 독립성을 가진 것으로 확인되었다($\chi^2=3267.563/df=276$, $p=.000$).

요인분석결과 PSM의 측정 항목 중 예상대로 수렴하지 않은 것으로 나타난 2개 항목을 제외하고 나머지 항목으로 재분석을 실시하였다. 분석결과 아이겐 값이 1이상인 요인들이 6개 도출되었고 외재적 동기의 측정항목 중 1개를 제외한 모든 항목들이 요인적재치 0.5이상으로 각각의 측정변수에 수렴하였다. 또한, 각 변수별 측정항목들의 알파값이 0.7 이상으로 높은 신뢰성을 가진 것으로 나타났다(〈표 3〉 참조). 분석결과에 따라, 측정항목들의 평균값으로 각 변수값을 구성하여 회귀분석에 활용하였다.

3. 분석결과

직급, 연령, 근속기간에 따라 조사대상자의 동기유형별 평균값을 비교하였다.(〈표 4〉 참조). 내재적 동기와 psm이 외재적 동기에 비해 강하게 나타났으며 직급별 차이는 거의 없었다. 20대는 내재적동기와 psm이 강하고 외재적 동기는 약했으나, 연령대가 높아질수록 외재적 동기가 강화되었다. 근무 5년차이하의 경우 내재적 동기가 다른 동기유형에 비해 강한 반면, 근속기간이 증가하면서 외재적 동기가 강화되는 경향이 나타났다. 20년 이상의 장기근속자는 모든 동기유형이 강하게 나타났다.

〈표 4〉 공무원의 동기유형별 평균값 비교

구분		내재적 동기	외재적 동기	psm
직급	5급	3.68158	3.2566	3.5395
	6급	3.61774	3.3306	3.4960
	7급	3.65985	3.3777	3.4927
	8급	3.39459	3.3311	3.2770
	9급	3.57500	3.1250	3.5000
연령	20대	3.80000	3.2500	3.6667
	30대	3.59048	3.2946	3.3095
	40대	3.62886	3.3134	3.4590
	50대 이상	3.61647	3.4088	3.6824
근속기간	5년이하	3.60678	3.2076	3.3347
	6-10년	3.53731	3.2873	3.2873
	11-15년	3.59429	3.3321	3.4071
	16-20년	3.65000	3.3173	3.6058
	21년 이상	3.67761	3.4049	3.6362

가설검증을 위해 변수들의 직접효과에 대한 모형1과 조절효과를 포함한 모형2로 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, 모형1에 비해 모형2에서 결정계수(R2)의 값이 유의하게 증가하여 조절효과가 확인되었다. 또한, 회귀모형의 진단결과 독립변수들의 공차한계나 VIF 값이 낮게 나타났고 산점도에서 잔차가 무작위로 분포되어 있어 다중공선성이나 이분산 등의 문제는 없었다.

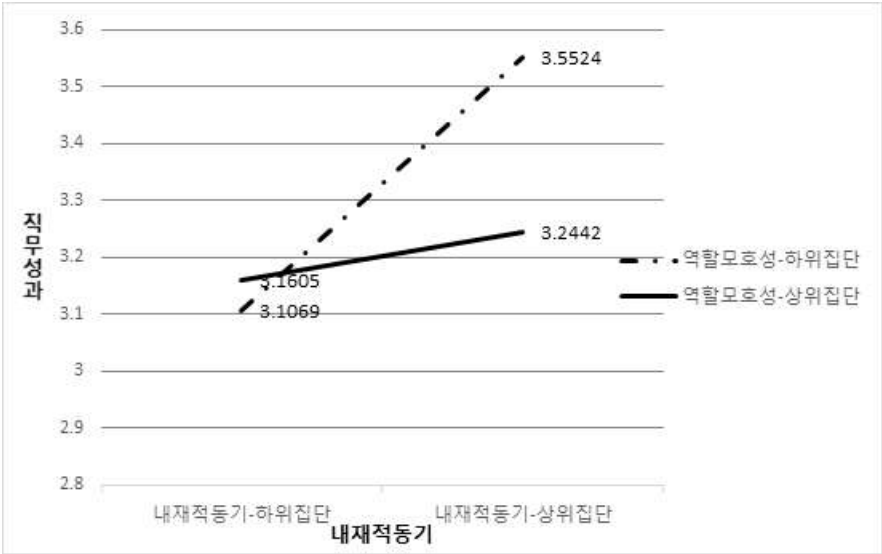
모형1의 분석에 따르면, 내재적 동기, psm, 외재적 동기, 직무자율성이 $p < .01$ 수준에서 종속변수에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 역할모호성의 영향은 유의하지 않았다. 그러나, 모형2에서는 모든 직무동기유형과 직무자율성이 $p < .01$ 수준에서 유의한 정(+)의 영향을, 역할모호성은 $p < .05$ 수준에서 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 역할모호성과 직무자율성의 조절효과는 내면적 동기와 직무성과간의 인과관계에 한해서만 $p < .01$ 수준에서 유의하게 나타났다. 역할모호성과 직무자율성은 내면적동기가 직무성과에 미치는 영향을 부정적으로 조절하였다. 그림2와 3은 조절변수들의 값이 높은 집단(평균값+1표준편차)과 낮은집단(평균값-1표준편차)의 경우 내면적 동기가 직무성과에 미치는 영향의 차이를 나타낸다. 역할모호성이 높은 경우에는 내재적 동기의 수준에 따른 직무성과의 차이가 근소하지만, 역할모호성이 낮은 경우에는 내재적 동기가 강할 수록 직무성과가 크게 증가하는 것으로 나타난다. 또한, 직무자율성이 높으면 내재적 동기가 약한 집단의 직무성과가 크게 높아지지만, 내재적 동기가 강한 집단에서는 직무자율성에 따른 직무성과의 차이는 근소한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 내재적 동기가 강한 집단에게는 역할의 명료성을 강화시키고, 약한 집단에게는 직무자율성을 높이는 것이 직무성과를 제고할 수 있다는 점을 시사한다.

〈표 5〉 위계적 회귀분석 결과

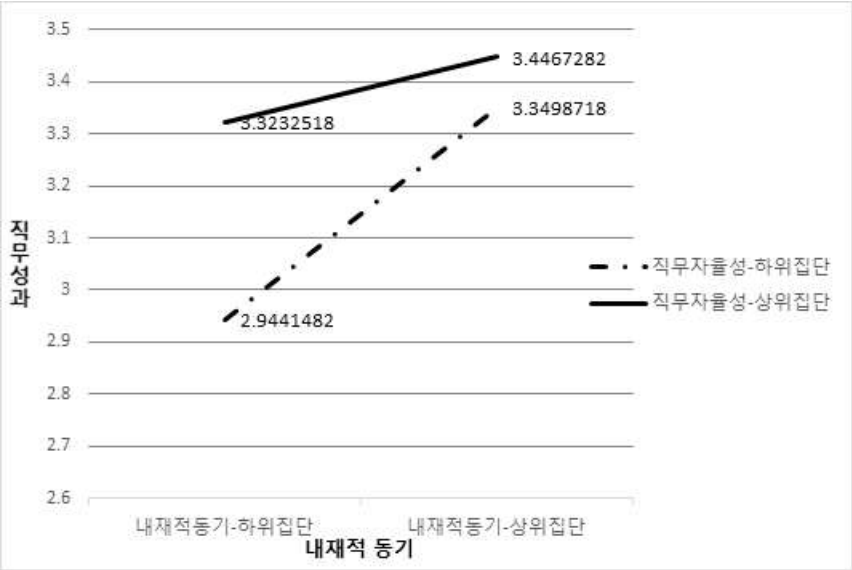
	모형 1			모형 2 (조절효과)		
	β	t	VIF	β	t	VIF
내재적 동기	.177**	3.542	1.383	.234**	4.729	1.456
외재적 동기	.140**	3.109	1.128	.134**	2.998	1.181
psm	.176**	3.557	1.349	.155**	3.165	1.428
역할모호성	-.092	-1.916	1.262	-.112*	-2.358	1.332
직무자율성	.237**	5.053	1.210	.209**	4.498	1.274
역할모호성*내재적 동기				-.213**	-4.488	1.333

역할모호성*외재적 동기				.089	1.751	1.531
역할모호성*psm				.059	1.123	1.621
직무자율성*내재적 동기				-.162**	-3.452	1.301
직무자율성*외재적 동기				-.046	-.934	1.409
직무자율성*psm				.091	1.800	1.507
연령	.018	.261	2.504	.023	.352	2.560
성별	-.170**	-3.712	1.158	-.158**	-3.545	1.177
학력	.125	2.525	1.355	.102*	2.109	1.375
직급	-.082	-1.265	2.306	-.109	-1.738	2.348
근속기간	-.001	-.009	2.955	-.035	-.491	3.052
근무지역	.094	1.731	1.638	.097	1.829	1.664
(상수)	3.167	12.673		3.266	13.406	
모형적합성	F=16.596/11(df), p=.000			F=13.423/17(df), p=.000		
R2	.330			.385		
수정 R2	.310			.357		
N	382			382		
종속변수: 직무성과, * p <.05, ** p <.01						

〈그림 2〉 역할모호성의 조절효과



〈그림 3〉 직무자율성의 조절효과



〈표 6〉 가설검증 결과

가설	검증결과
1. 외재적 동기는 공무원들의 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
2. 내재적 동기는 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
3. psm은 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
4. 역할모호성은 공무원의 다면적 동기유형이 직무성과에 미치는 영향을 부정적(-)으로 조절할 것이다.	부분채택
5. 직무자율성은 공무원의 다면적 동기유형이 직무성과에 미치는 영향을 긍정적(+)으로 조절할 것이다.	기각
6. 직무자율성은 공무원의 다면적 동기유형이 직무성과에 미치는 영향을 부정적(-)으로 조절할 것이다.	부분채택

V. 분석의 함의 및 결론

분석결과의 함의는 다음과 같다. 첫째, 모든 동기유형이 직무성과에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 영향력의 크기는 내재적 동기, psm, 외재적 동기의 순서로 나타났다. 내재적 동기가 직무성과를 향상시키는 효과가 두드러지게 강한 점은 공공조직의 특수성에 따른 동기유형을 강조하는 선행연구의 분석결과와 일치한다. 그러나 외재적 동

기가 psm과 대등한 수준의 영향력을 나타낸 점은 성과급 등 물질적 보상의 효과에 대한 비판적 관점(노종호, 2016; 이근주·이혜윤, 2007; 이수영, 2011; Perry et al., 2009)과 상반된다. 외재적 동기를 성과급 뿐만아니라 승진, 포상 등을 아우르는 다양한 보상에 대한 종합적인 기대로 간주할 경우 직무성과를 향상시키는 실질적인 효과가 확인되었다. 이것은 금전적 인센티브에 의존하는 민간기업에 비해 정부관료제에서는 직위권력을 획득하기 위한 승진욕구 등 비금전적인 측면이 중요한 동기요인으로 작용한다는 현실을 반영한다(박순애·이혜연, 2017; 박천오, 2012). 따라서, 외재적 동기가 psm 못지않게 공무원의 직무성과를 제고하는데 중요한 역할을 할 수 있다는 시사점을 제시한다.

아울러, 공공조직의 동기유형과 직무성과를 이해하는데 있어 내면적동기와 psm의 영향은 서로 구분해야 할 필요성이 검증되었다. 많은 연구에서 psm이 공공조직에서 발현되는 주요한 내재적 동기 유형으로 간주되어 왔으나(노종호, 2016; 오하선·박성민, 2014; 이수영, 2011; Perry et al., 2009; Weibel et al., 2010) 직무의 흥미나 도전성과 성취감에 근거한 내재적 동기와 공동체에 대한 봉사라는 가치에 입각한 psm은 다른 특성과 효과를 가진 것으로 이해되어야 한다(이근주·이혜윤, 2007). psm은 물질적 보상이 아니라 직무수행을 통해 경험하는 심리적 만족감에 의해 발현된다는 점에서 내재적 동기의 한 유형으로 간주될 수 있다. 그러나, 직무동기의 근간이 되는 욕구체계의 관점에서 psm은 공익실현과 이타주의적 봉사욕구에, 내재적 동기는 적성에 맞는 직무수행욕구, 성취욕, 성장 및 자기발전 욕구 등에 초점을 두고 있다. 따라서, 공공가치에 대한 선호나 몰입이 강하지만 담당직무가 단순반복적이거나 도전성이 결여될 경우 흥미를 느끼지 못할 수도 있고, 그 반대의 경우도 가능하다. 그러므로, psm과 내재적 동기가 개념적으로 완전히 상호배타적이지는 않지만 서로 차별화되는 속성을 가진 것으로 볼 수 있다. psm과 내재적 동기를 구분하는 실익은 직무노력을 촉진하기 위한 전략을 다르게 설계하는 데 있다. psm 중심의 전략은 공공가치 몰입을 촉진하기 위해 공익의식을 함양하는 교육훈련 프로그램 개발, 채용 및 승진평가에서 공직가치의 반영 등이 될 수 있다. 이에 비해 내재적 동기 중심의 전략은 직무재설계 등을 통해 직무의 흥미, 효능감, 성취감, 도전성 등을 경험할 수 있는 기회를 강화하는 것이 될 수 있다(Hackman and Oldham, 1976). 분석결과로 나타난 변수들의 영향력의 크기를 고려하면, psm 중심의 동기부여 전략보다는 직무설계의 개선에 따른 내재적 동기를 강화하는 전략이 공무원의 성과를 제고하는데 더 효과적인 것으로 해석할 수 있다.

둘째, 역할모호성은 직무성과에 부정적인 영향을, 직무자율성은 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 직무자율성의 영향력이 역할모호성보다 강하게 나타났다. 이것은 직무수행과정에서 구성원의 재량권이 높게 부여될 경우 역할모호성이 직무동기를 약화시키는 부정적인 효과를 상쇄하여 직무성과를 향상시킬 수 있는 것으로 해석된다.

셋째, 역할모호성과 직무자율성은 내재적 동기가 직무성과에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났으며, 외재적 동기나 psm에 대한 조절효과는 없었다. 역할모호성은 내재적 동기가 약한 집단의 경우 직무성과에 거의 영향을 주지 않았으나, 내재적 동기가 강한 집단 경우에는 역할모호성이 낮아질수록 직무성과가 크게 향상되었다. 따라서, 역할모호성이 내재적 동기가 강한 집단의 근로의욕을 저해하여 직무성과를 저하시키는 것으로 해석된다. 내재적 동기가 강한 공무원의 경우 직무의 요구사항이나 이를 충족시키기 위한 업무활동의 목표 및 범위, 업무처리 방법 등이 명확하지 않을 경우 성과창출을 위한 직무행동의 방향설정과 직무노력의 배분에 실패하고 직무스트레스가 가중되어 성과가 하락할 수 있다. 그러나, 내재적 동기가 약한 공무원의 경우 직무자체의 흥미가 유인기제로 작동하지 않으므로 직무역할에 대한 관심이 적어서 역할모호성이 근무노력과 성과의 수준을 좌우하지 않는 것으로 해석된다.

직무자율성은 내재적 동기가 약한 집단의 경우에만 성과수준에 영향을 주었다. 이러한 결과는 내재적 동기에 대한 직무자율성의 긍정적인 효과를 강조하는 선행연구의 이론들(Hackman & Oldham, 1976; Gellatly & Irving, 2001; Ryan & Deci, 2000a)과는 다른 결과이다. 내재적 동기가 약한 집단에서는 자율성이 높을 경우 직무성과가 높아지는 반면, 내재적 동기가 강한 집단 경우에는 자율성에 따른 직무성과의 차이가 거의 없었다. 따라서, 직무특성이론이나 자기결정성이론이 강조하는 자율성의 효과가 내재적 동기수준이 낮은 공무원에게 특유하게 나타난다고 해석된다. 내재적 동기가 강하면 직무자체의 매력에 몰입하게 되므로 자율성의 수준과 상관없이 성과를 향상시키기 위한 노력을 지속할 가능성이 많다. 그러나, 내재적 동기가 약한 공무원의 경우 폭넓은 재량권이 부여되면 직무의 범위, 목표, 일정, 방법 등을 자신의 상황에 맞게 조정할 수 있으므로 직무에 대한 흥미가 촉진되어 성과제고를 위한 노력을 강화하는 것으로 해석된다.

외재적 동기나 psm에 관해 역할모호성과 직무자율성이 조절효과가 없는 점은 직무노력의 유인체계가 내재적 동기와 다르기 때문인 것으로 해석할 수 있다. 내재적 동

기와는 달리, 외재적 동기는 직무자체에 대한 관심보다는 직무수행결과로 주어지는 실제적 보상에 초점을 두고 있으므로 직무역할 관련 조건들에 상대적으로 민감하지 않을 수 있다. 역할보호성이나 직무자율성이 직무수행에 의한 보상획득과정에서 큰 영향을 주지 않는다고 인식할 경우 외재적 동기에 따른 직무노력의 효과를 변화시키지는 않는다고 해석된다. 그러나 psm의 성과영향에 대한 조절효과가 없는 점에 대해서는 납득할 만한 해석이 어려우며 후속연구를 통해 이러한 원인이 규명되어야 할 필요가 있다. 다만, 전술한 바와같이 psm은 내재적 동기와는 직무노력을 유인하는 심리적 메카니즘이 다른 것으로 해석되며 두 유형의 동기는 서로 차별화되는 속성을 가진다는 점을 재확인할 수 있다.

넷째, 직급, 연령대와 근속기간에 따라 직무동기의 유형별 강도의 차이가 나타났다. 20대는 다른 연령대에 비해 내재적 동기와 psm이 강했으며, 5, 6, 7급 공무원은 8, 9급에 비해 내재적 동기가 강했다. 또한, 근속기간에 비례하여 psm과 외재적 동기가 증가하여 장기근속자들은 3가지 유형의 직무동기가 균형을 이루는 것으로 나타났다. 이것은 입직초기의 젊은 공무원들은 내재적동기와 psm에 의해 보다 강한 영향을 받지만, 근속기간이 증가하면서 성과급, 승진 등 다양한 유형의 보상을 경험함에 따라 외재적 동기를 포함한 복합적인 욕구들이 발전하는 것으로 이해할 수 있다.

분석결과에 따라 공무원의 동기부여를 통해 직무성과를 향상시키기 위한 실천방안을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 내재적 동기에 의한 직무노력을 강화할 수 있도록 공무원들이 직무설계나 목표설정 등에 참여할 수 있는 기회를 제공하여 직무의 흥미를 유발하고 성취감을 느낄 수 있도록 해야 한다. 또한, 인사 및 성과관련 평가체계에 psm과 관련된 지표들을 반영하여 이타주의적 협력이나 공공가치에 대한 몰입을 촉진할 수 있도록 제도화할 필요가 있다(최무현·조창현, 2013).

둘째, 외재적 보상수단에 따른 성과관리제도의 운영을 정상화해야 한다. 정부기관에서 외재적 동기부여 전략의 실효성에 대한 논란의 원인은 제도 운영상의 역설이라 할 수 있다(박순애·이영미, 2018). 조직내 순번에 따른 성과등급의 순환부여와 같은 왜곡된 운영에 의해 직무노력-성과-보상획득의 연계성에 대한 불신이 초래되어 동기부여 메카니즘이 작동하지 않기 때문이다. 따라서, 외재적 동기의 효과가 발현될 수 있도록 직무성과와 보수, 자기계발을 위한 국내외 교육훈련, 승진 등과의 실질적 연계성을 강화해야 한다.

셋째, 직무역할의 구체성과 명확성을 높이고 재량권을 강화하기 위한 직무재설계가 필요하다. 정부조직에서는 직무분장과 위임전결규정이 있지만 직무수행과정에서 정치적, 사회적 변화에 따른 예외상황이 발생할 경우 이를 처리하기 위한 역할이나 문제해결방법에 대한 정보의 부족이 나타날 수 있다. 특히, 정책실패나 사건, 사고가 나타날 경우 책임소재의 불명확성에 따른 역할갈등이 나타날 수 있으므로, 직무분석을 통해 직무내용과 책임의 범위를 구체화해야 한다. 또한, 역할모호성과 직무자율성의 조절효과를 고려하면 내재적 동기가 강한 집단과 약한 집단의 경우 직무성과를 제고하기 위한 동기부여 전략이 다르게 설계되어야 한다. 내재적 동기가 강한 공무원들에게는 직무의 목표와 업무활동의 범위를 명확하게 설정하여 역할모호성에 의한 과업수행과정의 혼선을 해소하는 전략이 효과적이고, 내재적 동기가 약한 공무원들에게는 권한위임과 임파워먼트 기법을 활용하여 직무자율성을 확대하는 것이 근로의욕을 강화할 수 있는 방법이다. 공직사회에서의 직무는 정치적 환경변화에 따른 불확실성에 직면하는 경우가 빈발하지만, 상명하복식 문화, 규정 및 절차에 대한 과도한 강조 등이 내재적 동기를 구축할 가능성이 높다. 이러한 상황에서, 직무담당자가 업무의 목표수준, 업무수행방법, 추진계획 등을 수립하는데 있어 높은 수준의 자율성을 가질 수 있을 때 근로의욕이 강화될 수 있다. 특히, 표준화된 절차에 의해 해결할 수 없는 예외적인 상황이 자주 발생하는 직무의 경우, 담당자가 상황에 따라 업무추진방법 및 절차를 탄력적으로 변경할 수 있도록 자율성을 부여할 때 직무성과가 제고될 수 있다. 따라서, 직무담당자가 자기주도적 직무재설계(job crafting)를 통해 개인의 선호와 능력에 따라 업무추진을 위한 세부적인 활동의 우선순위, 업무절차, 관련기관 및 이해관계 집단과의 협력과 상호작용과정을 자율적으로 조정할 수 있도록 재량권을 강화할 필요가 있다. 직무자율성에 따른 직무재설계는 역할모호성에 직면한 공무원들이 업무활동의 범위와 경계를 신축적으로 재정의할 수 있는 기회를 제공하여 직무수행을 위한 에너지와 노력을 효율적으로 배분하는 효과를 거둘 수 있다.

넷째, 공무원들의 연령 및 근속기간에 따라 동기부여 전략을 차별화할 필요가 있다. 연구결과 입직초기의 젊은 공무원들은 내재적 동기와 psm이 강하지만 장기근속자의 경우 외재적 동기를 포함하여 다양한 동기유형이 복합적으로 균형을 이루는 것으로 나타난다. 입직초기에는 물질적 보상보다는 공직가치와 직무에 대한 흥미가 동기부여의 원천으로 작동하므로 근속기간이 짧은 20~30대 초반의 공무원들에게는 임파워먼트와 권한위임을 통해 자율적으로 직무능력을 발휘하고 성취감과 보람을 경험할

수 있는 기회를 제공하여야 한다. 또한, 중장기 근속자들의 경우 능력과 기여도에 따라 정당한 보상을 받을 수 있다는 기대를 충족시킬 수 있도록 성과급 배분이나 승진심사의 공정성을 강화해야 한다. 상위직급에 높은 평가점수를 몰아주거나 성과급을 나눠먹기식으로 운영하는 관행은 보상의 공정성에 대한 냉소주의와 조직에 대한 불신을 초래하여 근무의욕을 저하시킬 수 있다. 따라서, 직무성과에 비례하여 보상을 제공할 수 있도록 인사제도를 합리적으로 운영하는 조직문화혁신이 필요하다.

본 연구의 의의는 공무원의 성과에 대한 다면적 직무동기의 효과를 비교분석하고 직무관련 상황변수들의 조절효과를 규명한 점이라 할 수 있다. 그동안 국내외 학계에서는 정부조직에서 성과관리에 입각한 외재적 동기부여의 효과에 대한 비판적 시각에 따라 psm과 같은 공익가치 몰입을 함양하는데 초점을 둔 전략을 강조하는 연구들이 확산되어 왔다. 그러나, 본 연구는 내재적, 외재적 동기, psm 등이 모두 직무성과에 영향을 준다는 실증적 증거를 발견하였으며, 역할모호성과 직무자율성의 조절효과를 확인하였다. 따라서, 공무원의 근로의욕과 직무성과를 향상시키기 위해서는 특정 유형의 동기에 초점을 둔 전략보다는 다양한 동기유형을 고려한 종합적이고 입체적인 전략을 마련할 필요가 있다. 또한, 직무동기의 유형별 효과를 강화하거나 약화시키는 조건들을 파악하여 공무원의 연령대 및 근속기간에 따라 맞춤형 관리전략을 강구할 필요가 있다.

본 연구의 한계는 자기기입식 설문조사를 통한 단일한 자료수집방법에 의존하였으므로 동일자료원 편의(common source bias)의 가능성이 있다는 점이다. 직무성과 등의 변수에 대한 객관적 평가자료를 확보할 수 없었으므로 특정문항이나 변수에 대한 응답자의 주관적 편견이 분석결과에 영향을 미쳤을 가능성을 배제할 수 없다. 또한, 내재적 동기가 강한 집단과 약한 집단에 대해 차별화된 동기부여전략을 실현하는데 어려움이 있을 수 있다. 이를 위해서는 개별 구성원의 욕구와 동기유형을 파악하고 그에 부합하는 관리방안을 선택할 수 있는 상황적 리더십(contingency leadership)이 요구되며, 중간관리자의 리더십 훈련프로그램을 통해 이러한 역량을 개발하도록 지원할 필요가 있다.

참고문헌

- 김문성·박성철. (2011). 공무원의 자기효능감이 업무성과에 미치는 영향. 『한국공공관리학보』, 25(4): 143-161.
- 김상묵. (2018). 공공봉사동기 연구의 성과와 과제. 『정부학연구』, 24(3): 43~112
- 김서용·박천희. (2017). 일선관료의 직무탈진과 열의분석. 『한국행정학보』, 51(2), 61-95.
- 노종호. (2016). 공무원의 성과급과 공공봉사동기가 직무성과에 미치는 영향분석. 『한국인사행정학회보』, 15(2): 93-122.
- 박순애·이영미. (2018). 성과관리의 역설. 『한국행정학보』, 52(4): 151-176.
- 박순애·이혜연. (2017). 공공봉사동기와 성과중심 보상제도에 대한 인식이 성과에 미치는 영향. 『한국조직학회보』, 14(2): 97-128.
- 박주원·조윤직. (2016). 공공봉사동기가 조직구성원의 태도와 성과에 미치는 영향: 자기결정성 요인들의 조절효과를 중심으로. 『정부학연구』, 22(2), 195
- 박천오. (2012). 승진 영향 요인에 대한 한국공무원의 인식 연구: 중앙공무원과 지방공무원간 인식 비교. 『한국인사행정학회보』, 11(2): 195-220.
- 성시경·이재완. (2019). 공무원의 직무자율성이 업무성과에 미치는 효과: 잡크래프팅(Job Crafting)의 조절효과를 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 18(4): 75-97
- 오화선·박성민. (2014). 공직봉사동기가 직무만족에 미치는 영향력 분석: 개인-조직 적합성 및 개인-직무 적합성의 매개효과를 중심으로. 『현대사회와 행정』, 24(2), pp.51-82
- 양다연·조윤직. (2019). 조직의 목표명확성이 조직구성원의 태도와 행동에 미치는 영향: 업무자율성, 상사피드백의 조절효과를 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 18(3): 67-97
- 이근주. (2005). PSM과 공무원의 업무성과. 『한국사회와 행정연구』, 16(1): 81-104.
- 이근주·이혜운. (2007). 보상 유형에 대한 차별적 기대가 공무원의 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국행정학보』, 41(2): 117-140.
- 이수영. (2011). Mission Impossible? 공무원 성과급의 이상 조건과 현실 상황의 괴리 분석. 『한국인사행정학회보』, 10(3): 75-102.
- 이형우. (2016). 공공부문 성과중심 보상제도의 동기부여 효과에 관한 연구. 『한국공공관리학보』, 30(3): 1-28.
- 이혜운. (2017). 공기업과 준정부기관 종사자들의 공공봉사동기(PSM)와 직무동기요인이 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구. 『한국행정학보』, 51(2), 349-388.
- 이희태. (2010). 공무원 성과급제도의 동기부여 효과 분석: 성과상여금제도를 중심으로. 『한국행정학보』, 14(1): 159-180.
- 전미선·이중수. (2014). 성과급은 내재적 동기에 어떤 영향을 미치는가?: 동기부여 혹은 동기구

- 축(crowding-out) 효과와 경로 분석. 「한국인사행정학회보」, 13(1): 161-176.
- 최낙범·이수영. (2016). 공무원의 공공봉사동기(PSM)가 조직몰입에 미치는 영향: 직무특성의 조절효과 검증을 중심으로. 「한국행정연구」, 25(1): 169-215.
- 최무현·조창현. (2013). 공무원의 공공봉사동기와 직무태도에 대한 실증적 연구: 직무만족과 조직몰입을 중심으로. 「지방정부연구」, 17(1): 343-366.
- 하미승·권용수. (2002). 공무원 직무스트레스의 유발요인 및 결과변수에 관한 연구: 중앙부처 공무원을 대상으로. 「한국행정연구」, 11(3): 214-245.
- Alexander, J. A. (1991). Adaptive change in corporate control practices. *Academy of Management Journal*, 34, 162-193.
- Alonso, Pablo & Gregory B. Lewis. (2001). Public Service Motivation and Job Performance: Evidence From the Federal Sector. *American Review of Public Administration*, 31(4): 363-380.
- Barbuto, J. E. & Scholl, R. W. (1998). Motivation Sources Inventory: Development and Validation of New Scales to measure an Integrative Taxonomy of Motivation. *Psychological Reports*, 82: 1011-1022.
- Belle, Nicola. (2013). Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance. *Public Administration Review*, 73(1): 143-153.
- Belle, Nicola & Paola Cantarelli. (2015). Monetary Incentives, Motivation, and Job Effort in the Public Sector: An Experimental Study with Italian Government Executives. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2): 99-123.
- Borman, W. C., and Stephan J. Motowidlo (1997) Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research, *Human Performance*, 10:2, 99-109,
- Cho, Y. J. & Perry, J. L. (2012). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4): 382-406.
- Chun, Young Han, and Hal G. Rainey. (2005). Goal ambiguity and organizational performance in US federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory* 15 (4):529-57.
- Crewson, P. E. (1997). Public service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4): 499-518.
- Deci E. L. & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum Press.
- Farh, J., & Scott, W. E. (1983). The experimental effects of “autonomy” on performance and

- self-reports of satisfaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 31(2): 203-222.
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5):589-611.
- Gellatly, I. R., & Irving, P. G. (2001). Personality, autonomy, and contextual performance of managers. *Human Performance*, 14(3): 231-245.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hasnain, Z., Manning, N., & Pierskalla, J. H. (2014). The Promise of Performance Pay? Reasons for Caution in Policy Prescriptions in the Core Civil Service 1, *The World Bank Research Observer*, 29(2): 235-264.
- Karl, K.A., and Sutton, C.L. (1998). Job Values in Today's Workforce: A Comparison of Public and Private Sector Employee. *Public Personnel Management*, 27: 515-527
- Katz, D. (1964). Motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9.: 131-133
- Kim, Sangmook. (2005). Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2): 245-261.
- Kim, Sangmook, & Wouter Vandenabeele. (2010). A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally. *Public Administration Review*, 70(5): 701-709.
- Landeweerd, J. A., & Boumans, N. P. G. (1994). The effect of work dimensions and need for autonomy on nurses' work satisfaction and health. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 207-217.
- Lawler, E. E., Hackman, J. R., & Kaufman, S. (1973). Effects of job redesign: A field experiment. *Journal of Applied Social Psychology*, 3,49-62
- Langfred, C. W., & Moye, N. A. (2004). Effects of Task Autonomy on Performance: An Extended Model Considering Motivational, Informational, and Structural Mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 89(6): 934-945.
- Leisink, Peter, & Bram Steijn. (2009). Public Service Motivation and Job Performance of Public Sector Employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1): 35-52.
- Locke, E., & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Luthans, F. (1989). *Organizational Behavior* (5th ed.). New York: McGraw-Hill
- Moynihan D.P. and Pandey, S.K. (2007). Finding Workable Levers Over Motivation: Comparing

- Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment, *Administration & Society*, 39(7): 803-832
- Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & Bottomley, P. (2015). High-performance human resource practices and employee outcomes: the mediating role of public service motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 747-757.
- Naff, K. C. & Crum, J. (1999). Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19(4): 5-16.
- O'Reilly, C., III & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71: 492-499
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Panday, S. K., & Wright, B. E. (2006). Connecting the dots in public management: Political environment, organizational goal ambiguity, and the public manager's role ambiguity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(4): 511-532.
- Perry James L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1): 734-746.
- Perry, James L., & Lois R. Wise. (1990) The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3): 367-373.
- Perry, James L., Trent A. Engbers & So Yun Jun. (2009). Back to the Future? Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence. *Public Administration Review*, 69(1): 39-51.
- Perry, James L., & Wouter Vandenabeele. (2015). Public Service Motivation Research: Achievements, Challenges, and Future Directions. *Public Administration Review*, 75(5): 692-699.
- Rainey, H. G., (2009) *Understanding and Managing Public Organizations*. Fourth Edition Jossey-Bass
- Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3): 617-635.
- Rizzo, J. R., R. J. House & S. I. Lirtzman (1970). Role conflict and ambiguity in complex organization. *Administrative Science Quarterly*, 15: 150-163
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a) Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and

- new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1): 54-67.
- _____. (2000b) Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior*, 25(3): 293-315.
- Skinner, B. E., (1953). *Science and Human Relations*, Newyork: Free Press
- Spector, P. E., Dwyer, D. J., & Jex, S. M. (1988). Relation of job stressors to affective, health and performance outcomes: A comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology*, 73, 11-19.
- Strain, C. R. (1999). Perceived autonomy, need for autonomy, and job performance in retail salespeople. *Journal of Social Behavior and Personality*, 14, 259-265.
- Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-Analysis of the Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance. *Journal of Management*, 26(1), 155-169
- Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40, 145-180.
- Weibel, A., K. Rost, & M. Osterloh. (2010). Pay for Performance in the Public Sector-Benefits and (Hidden) Costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2): 387-412.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*. 17(3): 601-617.
- Zhang, Xiaomeng, and Kathryn M. Bartol. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*. 53: 107-28.

Abstract and Key Words

Types of Work Motivation and Job performance in a Government Agency : Moderating effects of Role Ambiguity and Job Autonomy

Choi, Kyu Hyun

The Statistics Korea

Lim, Joon Hyoung

Korea University

This research aims to explore how diverse types of work motivation affect public officials' job performance and how role ambiguity and job autonomy moderate these relations. Data were collected from questionnaire survey of public officials in the Statistics Korea, a central-level government agency. The results find that job performance is positively affected by the autonomy and intrinsic, extrinsic, and public service motives, while negatively affected by role ambiguity. In addition, role ambiguity and job autonomy are found to negatively moderate the relation between intrinsic motive and job performance. Findings suggest that public managers develop multiple motives-based strategies to improve employees' job performance and diversify motivation strategies, depending on contingency factors such as employees' needs and service periods. For employees with high level of intrinsic motive, role clarity will help improve their performance, but for those with low level of intrinsic motive, strong autonomy will be effective.

[Key Words: intrinsic, extrinsic, motivation, psm, role ambiguity, autonomy]