

연구논문

공공봉사동기와 성과중심 보상제도에 대한 인식이 성과에 미치는 영향: 공직봉사동기의 구축효과에 대한 실증분석*

박 순 애**
이 혜 연***

- I. 서론
- II. 이론 및 가설
- III. 연구설계
- IV. 분석 결과
- V. 결론 및 정책적 함의

〈요약〉

본 연구는 내재적 동기로서의 공공봉사동기와 외재적 보상으로서의 성과중심 보상제도에 대한 인식이 성과에 미치는 영향 및 효과에 대해 살펴보고, 성과중심 보상이 공공봉사동기와 같은 내재적 동기부여를 구축한다는 일부 학계의 주장에 대해 실증적 분석을 시도하였다. 구체적으로 내재적 동기부여의 구축효과와 관련하여 성과중심 보상이 '공공봉사동기가 성과에 미치는 영향'을 부정적으로 조절하는지 검증하였다. 가설검증을 위해 1,800명의 중앙공무원을 대상으로 한 설문조사 결과를 활용하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, 개인성과와 조직성과 두 모형 모두에 공공봉사동기로서 정치에 대한 호감도, 헌신, 국민의무와 같은 내재적 요인과 성과중심 보상이 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 각 변수의 영향정도는 차이가 있는 것으로 나타났다. 두 모형 공히 성과중심보상의 영향력이 가장 큰 것으로 나타났으며, 조직성과에서는 성과중심보상의 베타 값 크기가 다른 독립변수에 비해 약 세 배정도 높은 것으로 나타났다. 그러나 공공봉사동기의 구축효과를 의미하는 부정적 조절효과는 두 모형 모두에서 확인하기 어려웠다. 오히려 개인생산성의 경우 '국민의무'에 대한 성과중심 보상의 조절효과는 긍정적인 것으로 나타났다. 본 연구는 공공봉사동기의 한 차원으로서 관심의 대상이 되지 못했던 '정치 또는 정책에 대한 공무원의 호감도'가 업무생산성에 영향을 미칠 수 있다는 점과 공정한 성과중심 보상제도

* 본 연구는 서울대학교 행정대학원 정책지식허브연구센터에서 실시한 '중앙공무원 인식조사'의 2015년도 자료를 활용한 연구입니다.

** 제1저자, 서울대학교 행정대학원 교수(psoonae@snu.ac.kr)

*** 교신저자, 서울대학교 행정대학원 박사과정(hylee01@snu.ac.kr)

가 국민의무라는 공공봉사동기와 조화롭게 내재화될 때 오히려 긍정적 시너지 효과를 낼 수도 있다는 가능성을 시사하고 있다.

[주제어: 공공봉사동기, 성과중심 보상, 성과, 동기부여]

I. 서론

신공공관리론(New Public Management: NPM)이 공공부문 운영의 주된 원리가 된 1980년대 이후, 성과와 실적 중심의 관리가 글로벌 패러다임으로 자리를 잡아왔고 성과급과 같은 외재적 보상제도의 중요성이 지속적으로 강조되어 왔다. 그러나 20여 년 이상 진보와 보수정권을 넘나들며 성과주의 패러다임을 확산해 온 신공공관리론은 2008년 금융위기를 맞으면서 새로운 도전을 받게 된다. 자본주의 시장경제 논리의 무차별적인 확산과 금전적 보상의 역작용을 경계하며 공공부문에서는 시장과 차별적인 동기요인이 존재한다는 주장이다. 공공봉사동기(Public Service Motivation: PSM)는 Perry와 Wise(1990)가 개념을 체계화한 이후 공공부문에서 가장 주목받는 내재적 동기요인의 하나로 행정학 분야에서 중요하게 다루어 온 이론적 영역이다. 그 중 하나의 관점이 내재적으로 동기화된 개인은 본인의 업무성적을 향상시킬 뿐만 아니라 궁극적으로 조직성과 제고에도 기여한다는 점이다(Crewson, 1997; Rainey & Steinbauer, 1999).

공공봉사동기와 신공공관리론 모두 성과 향상을 도모한다는 점에서 공통점을 지니지만 Perry와 Wise(1990)는 공공봉사동기 수준이 높은 공공조직은 개인의 성과를 효율적으로 관리하는 데 있어 외재적 보상(utilitarian incentives)에 덜 의존할 것이라는 잠정적인 가설을 제시하였다. 최근 몇몇 연구들은 한걸음 더 나아가 성과에 따른 외재적 보상을 강조하는 신공공관리론적 개혁이 공공봉사동기를 약화시킬 수 있다는 연구결과를 제시하고 있다. Bellé와 Ongaro(2014)의 연구에 따르면 NPM 개혁의 영향을 크게 받은 의료분야와 상대적으로 영향이 적었던 법집행 업무 및 교육분야의 공공봉사동기에 미치는 영향을 분석한 결과, 의료분야에서 타 분야에 비해 공공봉사동기 수준이 낮은 것으로 나타났다. 즉 신공공관리론적 행정개혁이 오히려 공공봉사동기에 부정적인 영향을 미칠 수도 있다는 근거를 제시한 것이다. 이러한 주장은 현 정부 공약 중 하나이자 뜨거운 감자로 이슈가 되었던 성과연봉제를 포함하여 외재적 보상중심의

성과관리 패러다임에 대해 정치한 실증적 검토의 여지를 남긴 것으로 볼 수 있다.

기존의 연구경향을 살펴보면 공공봉사동기가 성과에 미치는 영향은 대체적으로 긍정적이며, 외재적 보상으로서의 성과급이 성과에 미치는 효과는 그 결과가 혼재되어 있다. 성과급이 공공부문에서 효과가 미미할 수 있다는 근거로서 ‘공공부문에서 외재적 보상이 내재적 동기부여를 구축한다는 연구결과’(Weiber, et al., 2010; Bellé & Cantarelli, 2015)도 존재하는 반면, 내재적 동기의 하나인 공공봉사동기에 대한 구축 효과의 경험적 증거는 불분명하다는 주장도 있다(Stazyk, 2013; Bellé & Cantarelli, 2015).

이에 본 연구에서는 내재적 동기로서의 공공봉사동기의 다양한 하위 개념과 외재적 동기로서의 성과중심 보상이 개인성과 및 조직성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 구체적으로 성과중심 보상의 조절효과가 존재하는지, 만약 조절효과가 유의하다면 공공봉사동기와 성과에 어떠한 방향으로 작용하는지 살펴보고자 한다. 공공봉사동기가 다양한 하위개념을 포함하고 있음에도 불구하고 대부분의 선행 연구는 포괄적 개념으로서의 공공봉사동기가 성과에 미치는 영향에 대해 분석하고 있다(Brewer & Selden, 2000; Kim, 2005; Leisink & Steijn, 2009; Naff & Crum, 1999; Ritz, 2009). 또한 성과중심 보상의 변인으로 성과급을 다룬 연구는 많았지만 내재적 동기요인을 동시에 고려한 연구는 한정적이다. 제한된 예산과 정치적·법적 책임으로 인해 공공부문에서 열심히 일할 동기를 유발할 만큼의 충분한 보수를 제시하지 못하는 현실적 제약 하에서 성과급 외에 승진 등이 실제로 성과 향상 기제로 작용할 가능성이 크지만 이에 대한 학문적 검토 또한 충분하지 못한 것도 사실이다(박순애, 2006; 박순애·정선경, 2011; Bellé, 2015). 성과급의 효과성과 관련하여서도 공공봉사동기와 같은 내재적 동기부여의 구축효과를 부작용으로 언급한 연구들은 존재하지만(이근주, 2005; 이수영, 2011, Crewson, 1997), 공공봉사동기의 구축효과에 대해 직접적으로 다룬 연구는 많지 않으며(Georgellis, et al., 2011; Bellé & Cantarelli, 2015), 관련 국내 연구는 찾아보기 어렵다.¹⁾ 또한, 성과중심 보상의 대표적인 연구 형태인 성과급에 대한 기존 연구는 주로 개인의 성과에 초점을 맞추고 있으므로(하혜수·정광호, 2014), 이론의 일반화를 위해서는 개인수준의 성과를 조직수준으로 확장할 필요가 있다. 특히 공공부문에서의

1) 성과 중심 보상이 공공봉사동기와 같은 내재적 동기 부여를 구축할 수 있다는 조절효과 관점에서 살펴본 연구(Bellé와 Cantarelli, 2015; Weiber, et al., 2010)는 소규모 실험설계 연구로 이루어져 연구결과를 일반화하기에는 한계가 있다.

경쟁보다는 공공성을 강조하는 현 정부의 정책 기조 하에서 본 연구의 한 축인 공공봉사동기의 재탐색은 공공부문의 인적자원관리에 다양한 정책적 함의를 제시할 수 있을 것으로 본다. 또한 현 정부가 성과중심 보상 자체를 부정하는 것이 아니라 기관의 특성을 반영한 ‘직무등급제’ 혹은 ‘성과형 직무제’를 논의하고 있는 바(국민일보, 2017. 06.17.; 중앙일보, 2017.06.16) 성과중심 보상의 효과성을 검토하고자 하는 본 연구를 통해 제도 개선을 위한 시사점을 도출할 수 있을 것으로 기대한다.

II. 이론 및 가설

1. 공공봉사동기와 성과

1) 내재적 동기로서의 공공봉사동기

Perry와 Wise(1990: 368)는 공공봉사동기를 ‘공공조직이나 기관에 우선적으로 또는 유일하게 반응하려는 개인적 성향’으로 정의하였다. 그 후 공공봉사동기는 ‘지역공동체, 국가 혹은 인류를 위해 봉사하고자 하는 보편적 이타적 동기(Rainy & Steinbauer, 1999: 23)’, ‘사적 이익과 조직 이익을 넘어서는 신념, 가치, 태도로서 정치적 공동체의 이익과 관련되며 개인이 그에 부합하게 행동하도록 하는 동기’(Vandenabeele, 2007: 547)라 정의되어 왔다. 김상묵(2013: 18)은 공공봉사동기를 ‘공공가치의 실현과 공익의 증진을 위하여 노력하려는 동기 또는 국가와 사회를 위하여 봉사하려는 욕구’를 의미한다고 하였다. Perry와 Wise(1990)의 개념에는 공공봉사동기를 정의함에 있어 공공기관이라는 특수한 상황을 가정한 반면 그 안에서의 이타적인 동기 혹은 공익적 동기만을 강조하지는 않았다. 하지만 이후의 개념에는 이타주의적 측면으로 확장되는 경향을 보인다.

일련의 학자들은 이러한 공공봉사동기를 내재적 동기의 특정한 형태로 보기도 하였다(Crewson, 1997; Houston, 2000). 동기는 어떠한 행동을 하도록 마음을 움직이는 것을 의미한다. 내재적 동기는 외부로부터 주어지는 보상에 의존하지 않고 수행하는 업무 자체에 내재되어 있는 만족 혹은 즐거움을 추구하고자 하는 내면의 욕구라 정의 내릴 수 있다(Ryan & Deci, 2000). 공공봉사동기 역시 업무 수행과정에서 발견하는 흥

미, 도전정신, 다양성 등을 통한 내적 심리적 만족을 포함한다는 점(Steijn, 2008: 14)에서 내재적 동기라고 할 수 있다.

Bozeman과 Su(2015)는 공공봉사동기 개념이 공공기관에 한정된 개념인지, 이타주의와 같이 보다 보편적인 개념인지에 대한 구분이 명확하지 않다는 비판을 하며 공공봉사동기가 다른 개념과 구분될 필요성을 언급하였다. 이 외에도 공공봉사동기의 또 다른 한 축인 사적 측면을 간과하고 이타주의 측면만을 강조하고 있다는 비판(Ritz, et al., 2016)을 고려하면 공공봉사동기가 공직에 종사하는 사람들에게만 한정되는 개념이 아니라 개인의 특성에 대한 개념으로 보는 것이 타당할 수도 있다. 하지만 공공부분 종사자들의 공공봉사동기가 민간부분 종사자들보다 높게 나타난다는 연구 결과들을 볼 때(Brewer, 2003; Frank & Lewis, 2004; Houston, 2006; Steijn, 2008; Taylor, 2008) 공공봉사동기가 공공조직에 종사하는 사람들에게 보다 강하게 나타나는 특성이라고 볼 수 있을 것이다. 따라서 본 연구에서는 공공봉사동기를 “공공조직에 종사하는 사람들에게 두드러지게 나타나는 내재적 동기 특성”이라 이해하고자 한다.

2) 공공봉사동기의 하위 개념

Perry와 Wise(1990)는 공공봉사동기를 개인 효용의 극대화에 기반을 둔 합리적(rational) 차원, 공동선과 공익을 추구하려는 열망에 의한 규범적(norm-based) 차원, 타인을 돕고 싶어 하는 인간적인 감정에 바탕을 둔 정서적(affective) 차원으로 구분하였다. 그 이후 연구(Perry, 1996)에서는 공공봉사동기를 측정하기 위해 공공정책과정에 대한 호감도, 공익에 대한 헌신, 사회정의, 시민의무, 동정심, 희생정신의 6가지 하위 개념을 제시하였고, 신뢰성과 타당성 평가를 통해 공공정책과정에 대한 호감도, 공익에 대한 헌신, 동정심, 희생정신의 4가지 개념만을 채택하였다.

그러나 Kim(2009)은 합리적 선택이론을 기반으로 하는 공공정책과정에 대한 호감도가 한국적 상황에서 적합한 공공봉사동기의 척도로서 적용하기 어렵다고 주장하였다.²⁾ 특히 유교문화의 영향으로 한국 공무원들은 사적 이익보다는 공익을 추구하는 쪽으로 행동을 할 가능성이 높아 합리적 선택이론으로 설명되지 않는 행동이 많다고

2) 공공정책에 대한 호감도는 합리적 선택 이론에 바탕을 두고 있는 구성개념으로 관료들은 자신의 이익을 극대화한다는 것을 가정하고 있다. 합리적 선택 이론에 의하면 관료들은 자신의 선택이 특정 그룹에게 혜택을 줄 수 있다는 믿음을 가지고 어떤 행동을 하는 것으로서 다원주의 사회를 가정한 동기요인이다(Perry & Wise, 1990).

한다(Kim, 2009). 반면, Park & Hwang(2010)은 한국을 대상으로 한 연구에서 정치적 선호와 정책성교에 대한 긍정적 평가의 연계성을 보여주면서 공직봉사동기의 개념에도 새로운 가능성을 제시한 것으로 볼 수 있다.³⁾ 특히, Kelman(1987)은 사람들을 정부에 진입하게 하는 특징적인 장점의 하나로 좋은 공공정책을 만드는 과정에의 참여라는 점을 강조하고 있다. 정책형성과정에서의 참여는 흥미롭고 자신의 중요성에 대한 존재감을 강화할 수 있게 한다는 것이다. 즉, 정책형성에 참여하기 위해 공공영역에 진입한 사람들은 사회적 이익에 봉사하면서 동시에 개인적인 욕구를 충족시킬 수 있다는 주장이다. 따라서 사익 추구 동기는 공공서비스에서도 주요 요소가 될 수 있으며 상호 경쟁하는 정책적 이해관계와 관료정치라는 관점에서 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다(Brennan & Buchanan, 1985; Ritz, et al., 2016 재인용).

이러한 관점을 종합하여 볼 때 공공정책과정 또는 정치에 대한 호감도가 한국적 맥락에서 공공봉사동기의 한 요소로 적용될 수도 있을 것이라는 가정 하에 본 연구에서는 합리적 차원을 포함하여 Perry의 초기 버전에 포함된 6가지 하위개념 전체를 재검증해 보고자 한다.⁴⁾ 6가지 개념 전체를 고려하는 또 다른 이유는 Perry(1996)의 4가지 하위 개념에는 시민의무가 포함되어 있지 않지만 유교적 문화가 강한 우리나라에서는 국가에 대한 의무가 공공봉사동기를 구성하는 데 있어 주요한 요인이 될 수 있기 때문이다.

3) 기대불일치이론(Expectancy Disconfirmation Model)은 고객의 만족은 구매 전에 가졌던 제품에 대한 기대와 결과가 얼마나 일치하는가 하는 주관적 평가에 의해 결정된다는 경영학 분야에서 일반화된 이론이다. 즉 기대가 높은 고객의 경우 오히려 만족도가 낮을 수 있다는 주장이다. 그러나 한국 정부를 대상으로 기대불일치이론을 적용한 결과 정당선호도와 정책성교에 대한 평가는 동일한 방향으로 상관관계가 나타나 기대불일치 이론의 예외적 상황을 보여주고 있다.

4) Perry(1996)가 제시한 4가지 하위 개념은 미국 사회 특성에 기반한 것으로 다른 국가의 공공봉사동기를 연구하는 데에는 한계가 있기 때문에 전 세계적으로 보편적인 접근이 가능한 수정된 공공봉사동기의 차원 및 측정 문항(척도)에 대한 연구가 진행되어 왔다(Kim & Vandenberg, 2010; Kim, et al., 2013). Kim 등(2013)은 공공봉사 호감도, 공공가치 몰입, 동정심, 자기희생 네 가지 하위 차원으로 구분하여 16가지 척도를 제시하였다. 그러나 이 연구에서의 공공봉사 호감도는 이타적인 동기에서 출발하는 개념으로 합리적 차원의 동기로 보기는 어렵다고 할 수 있다.

3) 관련 선행연구 및 가설 도출

내재적 동기로서의 공공봉사동기가 개인의 성과를 증가시킬 수 있다는 주장은 자기결정론(Self-determination theory)에 기반을 두고 있다. 자기결정론에 따르면 내재적 동기는 자신이 하는 일을 스스로 결정하고 통제받지 않는 자율적인 업무 환경에서 강화되며 긍정적인 태도와 행태적 결과를 이끌어낸다(Deci & Ryan, 1985). 공공봉사동기를 가진 개인은 높은 업무 중요도를 갖는 일을 스스로 맡으려하기 때문에 공공봉사동기의 개인성과에 대한 긍정적인 효과가 기대된다(Grant, 2008; Perry, et al., 2010). Perry와 Wise(1990)는 공공봉사동기에 관해 세 가지 가설을 제안하고 있는데, 그 중 하나가 공공봉사동기가 높을수록 조직성과를 높일 수 있다는 것이다. Rainey와 Steinbauer(1999)가 제시한 효과적인 정부 조직을 위한 모델에서도 조직성과에 영향을 미치는 주요 요인으로 공공봉사동기를 언급하고 있다.

공공봉사동기와 관련된 연구에 있어 성과를 종속변수로 측정한 연구는 그리 많은 비중을 차지하고 있지 않다. 1990년부터 2014년까지 수행된 공공봉사동기의 효과에 관한 연구 239건 중 개인성과를 종속변수로 한 연구는 26건, 조직성과를 종속변수로 한 연구는 8건에 불과하다(Ritz, et al., 2016). 공공봉사동기와 개인성과 간의 관계를 탐색한 연구로서, 공공봉사동기가 개인성과에 직접적으로 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과(Leisink & Steijn, 2009; Naff & Crum, 1999; Vandenabeele, 2009)와 개인-조직 적합성을 매개로할 때 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과가 있다(Bright, 2007). 대부분이 긍정적인 관계를 도출하였지만 Alonso와 Lewis(2001)의 연구에서는 긍정적, 부정적, 유의미하지 않은 결과가 모두 혼재되어 있다. 공공봉사동기와 조직성과 간의 관계를 탐구한 연구 역시 공공봉사동기가 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결론을 도출하고 있다(신황용·이희선, 2012; Brewer & Selden, 2000; Kim, 2005; Ritz, 2009). 한편 Wright와 Grant(2010)는 공공봉사동기가 성과에 미치는 영향에 있어 인과관계를 명확하게 증명하지 못한다고 지적하면서 주요원인으로 역 인과관계와 누락변수 가능성을 언급하였다. 이러한 비판을 극복하기 위해 Bellé(2013)는 실험설계를 통해 이탈리아 공공병원에 근무하는 간호사 90명을 대상으로 연구한 결과, 공공봉사동기가 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 발견했다.

국내의 연구 경향은 공공봉사동기와 성과에 대해 대체적으로 긍정적인 관계를 도출해내고 있다(노종호, 2016; 이근주·이혜윤, 2007; 조태준·윤수재, 2009; Kim, 2005).

이러한 연구의 특징은 공공봉사동기의 여러 개념을 하나의 지수(index)로 구성하여 하나의 변수로 취급하고 있다는 점이다. 하위개념을 구분하여 검증한 연구로 Petrovsky와 Ritz(2014)는 공공정책에 대한 호감도와 동정심은 성과에 긍정적인 영향을 미친 반면, 공익에 대한 헌신과 희생정신은 통계적으로 유의미한 결과가 도출되지 않았고, Vandenabeele(2009)는 동정심의 영향에 대해서는 유의미한 관계를 확인하지 못한 것으로 나타났다. 노종호(2016)는 Kim 등(2013)의 수정된 공공봉사동기 하위 개념을 사용하여 공공가치몰입과 동정심은 개인성과에 긍정적인 역할을 미치는 반면, 공공봉사 호감도와 개인성과 사이에는 유의미한 관계가 없다는 것을 밝혀냈다. 국내 공무원을 대상으로 한 이근주(2005)의 연구에서는 Perry(1996)의 공공봉사동기 네 가지 구성개념 중 공공정책과정에 대한 호감도는 개인의 성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

선행연구의 경향을 고려할 때, 대체적으로 공공봉사동기가 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 따라서 공무원의 공공봉사동기가 높을수록 개인성과 및 조직성과가 높을 것으로 기대할 수 있다. 각각의 하위개념에 있어서는 긍정적인 효과가 도출되지 않은 선행연구들이 있었지만 전반적인 경향에 따라 각각의 공공봉사동기 하위 개념이 성과에 긍정적인 영향이 미칠 것이라 예상할 수 있다. 한국 사회에서는 Perry(1996)의 합리적 차원이 잘 설명되지 않는다는 선행연구(Kim, 2009; 이근주, 2005)가 존재하지만 외국의 선행연구에서는 합리적 차원도 성과에 긍정적인 영향을 미친 연구가 있었다는 점, 연구 시점과 대상이 달라진다면 선행연구와 다른 결론이 도출될 수 있다는 점을 고려하여 합리적 차원과 관련된 하위개념에서도 성과에 대한 긍정적인 영향을 예상하였다.

가설 1a. 각각의 공공봉사동기 하위 개념의 수준이 높을수록 개인성과가 높을 것이다.

가설 1b. 각각의 공공봉사동기 하위 개념의 수준이 높을수록 조직성과가 높을 것이다.

2. 성과중심 보상과 성과

1) 외재적 보상으로서의 성과 중심 보상

성과중심 보상(Performance contingent rewards, Performance-related rewards)은 조직구성원이 달성한 성과를 조건으로 하여 이루어지는 보상이라고 할 수 있다. 보상

은 조직구성원들이 조직을 위해 투입한 노력, 시간 등에 대한 대가로서 제공되는 교환적 개념이다(Brauns, 2013). 즉 보상에는 조직구성원이 수행한 업무에 대한 대가로서 조직이 제공하는 모든 금전적, 비금전적 심리적 보수가 포함된다고 할 수 있다(Bratton & Gold, 2007). 성과중심 보상은 정부가 시장의 경쟁 원리와 민간부분의 경영 기법을 도입하여 보다 효율적일 수 있도록 기존의 관료제 관리방식을 개혁하고자 하는 신공공관리 개혁의 일환으로 이해할 수 있을 것이다. 공공부문과 민간부분이 관리 방식에 있어 차이점보다는 유사점이 많다는 가정 하에 기업처럼 정부도 효율적으로 운영될 수 있다고 믿고 민간부문에서 사용되는 관리기법을 도입해 왔다.

신공공관리론에서 성과중심 보상을 도입하고자 하는 이론적 근거는 경제학의 주인-대리인 이론(principal-agent theory)에서 찾아볼 수 있다. 통제중심의 관리에서 탈피하여 성과를 강조하는 성과중심 관리에서는 성과 향상이 이루어질 수 있는 인센티브 설계를 중요시한다. 주인-대리인 이론에 따르면 정보비대칭 상황 하에서 대리인의 도덕적 해이나 기회주의적 행태를 감소시키고, 열심히 일할 동기를 부여하기 위한 인센티브로서 성과급이 필요하다는 것이다. 성과급 도입은 주인과 대리인의 이익을 일치시켜 긍정적인 조직성과를 이끌어낼 수 있다고 한다(권일웅, 2012). 동기 이론적 측면에서 보면 성과중심 보상은 외재적 보상에 해당하며 외재적 동기 유발과 관련되어 있다. 외재적 동기는 자신의 노력 및 행동을 통해 성과급, 승진, 타인으로부터의 인정 등과 같은 외부로부터 주어지는 보상을 이끌어낼 수 있다고 인식할 때 발생한다. 즉, 외재적 동기는 외재적 보상을 통해 행동에 따른 특정한 결과를 기대할 수 있을 때 발생한다고 할 수 있다(Ryan & Deci, 2000)

기본적으로 성과중심 보상의 동기 이론적 기반은 Vroom(1964)의 기대이론(expectancy theory)과 Adams(1965)의 공정성 이론(equity theory)에서 찾아볼 수 있다. 기대이론에 따르면, 개인의 동기부여는 다음 세 가지 요인에 의해 영향을 받는다. 첫째, 자신의 노력으로 성과를 달성할 수 있다는 개인의 신념(expectancy), 둘째, 주어지는 결과(보상)에 대하여 각 개인이 부여하는 주관적 가치(valence), 셋째, 자신이 달성한 성과가 보상을 가져오게 될 것이라는 믿음의 강도(instrumentality)이다(오석홍, 2013). 즉 조직구성원은 높은 성과에 상응하는 보상을 받기 위해 열심히 노력한다는 것이다. 성과중심 보상을 갖추는 것이 기대이론의 첫 번째와 세 번째 요인을 충족시키기 위한 기본적인 전제 조건이 될 수 있는 것이다. 또 다른 성과중심 보상의 이론인 공정성 이론에 의하면 직무를 수행한 개인은 투입한 노력과 성과에 상응하는 보상을 받

아야 하며, 개인들 간에 성과와 보상 사이에 차이가 존재한다면 그 차이는 공정해야 한다는 것이다(박순애·정선경, 2011). 만약 개인이 상대적으로 불공정한 보상을 받았다고 생각하면 개인은 인지와 실제 사이의 괴리를 극복하기 위해 자신의 노력 수준을 줄이고자 한다는 Leon Festinger의 인지부조화 이론이 그 근거가 된다. 즉, 노력에 상응하는 정당한 보상을 받고 있다는 믿음이 노력 수준을 유지하는 근거가 된다면 성과중심 보상은 공정성 이론에서 말하는 공정성 개념에 부응한다고 볼 수 있다.

2) 성과중심 보상제도에 대한 국내 연구

국내에서 신공공관리론적 의미의 성과보상제도 시행은 김대중정부가 시초라고 할 수 있다. 급격하게 도입된 성과급제는 관료사회의 반발에 부딪히자 이듬해부터 보다 완화된 성과급 형태로 수정되어 고위공무원부터 점진적으로 적용되어 오다 지난 박근혜정부에서는 성과연봉제 도입까지 논의가 확대되었다. 승진에 있어서도 성과중심 보상의 요소를 찾아볼 수 있다. 현 직위에서 다른 직위로 옮겨가는 인사이동의 한 유형인 승진은 직급 상의 직위상승으로 이에 따라 책임과 의무가 증가하며, 이와 비례하여 유형적, 무형적 보상이 수반된다(유민봉, 2005). 승진의 대표적인 기준으로 연공서열과 실적을 들 수 있다. 실적에 의한 승진이 이루어지는 경우가 성과중심 보상에 해당한다고 볼 수 있다.⁵⁾

성과급이 성과 내지 근무노력 등 효과성에 미치는 영향에 관한 연구는 대체적으로 부정적 혹은 유의미하지 않은 결론을 도출하고 있다(이근주·이혜윤, 2007; 이수영, 2011; 이희태, 2010; 노종호, 2016). 그러나 우리나라의 경우 동기부여에 있어 성과급 보다는 승진이 효과적일 것이라는 몇 가지 증거들이 존재한다. 우리나라 지방공무원을 대상으로 공무원이 업무수행을 통해 얻고자 하는 가장 중요한 가치를 조사한 김영근(1999)의 연구에서는 응답자의 약 60%가 승진을 가장 중요시한다고 대답하였다. 2009년도 서울대학교 정책지식센터에서 중앙정부 공무원을 대상으로 실시한 설문조

5) 포상제도 역시 금전적 보상은 아니지만 성과중심 보상으로 한 유형으로 볼 수 있다. 「정부 표창 규정」에서 규정하고 있는 포상의 요건(제4조) 중 '직무를 성실히 수행하거나 행정업무의 수행에 적극 협조하여 국가 또는 사회 발전에 기여한 경우'와 '창의적인 의견이나 고안을 제시하여 행정의 능률화·경제화 또는 업무혁신을 촉진하거나 국민에 대한 서비스의 질적 향상에 기여한 경우'는 업무 실적에 대한 포상으로 볼 수 있어 성과에 대한 보상의 일종으로 볼 수 있다.

사에서도 공직자의 사기 양양을 위해 가장 중요하다고 생각하는 요소로 응답자의 30%가 승진을 선택한 반면 성과급을 선택한 응답자는 0.6%에 불과했다(이수영, 2011). 성과중심 보상에 성과급뿐만 아니라 승진 요소를 고려한다면 성과 중심보상이 우리나라 공무원을 대상으로도 성과에 긍정적인 효과를 도출할 수 있다는 추측이 가능하다. 실제로 이형우(2016)는 성과관리제도의 특성이 근무 노력에 미치는 영향에 대한 연구 결과, 성과급 비중은 유의미한 결과를 나타내지 못했지만 성과에 따른 승진은 근무노력에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하였다.

3) 관련 선행연구 및 가설의 도출

성과중심 보상의 가장 대표적인 형태라고 할 수 있는 성과급의 효과성에 대한 연구는 민간부문 뿐만 아니라 공공부문에서도 활발하게 진행되어 왔으나 일치된 연구 결과를 보여주고 있지는 않다. 공공부문에서의 성과급과 관련된 연구 153개를 분석한 결과(Hasnain, et al., 2012), 93개 연구에서는 성과급의 효과가 긍정적으로, 37개는 무관하게, 나머지 23개는 부정적으로 보고되었다. 연구방법론에 따라 분류해본 결과 관찰 자료(observational data)에 바탕을 두고 통계 분석을 한 119개 연구 중에서는 성과급 효과가 긍정인 것은 68개, 부정인 것은 16개였으며 나머지는 무관한 것으로 나타났다. 26개의 현장실험(field experiment) 연구의 경우, 긍정적인 것 17개, 부정적인 것 7개로 나타났으며 8개의 실험실(laboratory experiment) 연구의 경우 모두 성과급이 긍정적인 효과를 가진 것으로 나타났다. 연구 대상의 업무 유형별로 보았을 때 결과가 쉽게 측정될 수 있는 생산 업무(production job), 숙련 업무(craft job: 세무, 교육, 의료 분야의 업무)의 연구 수가 결과가 쉽게 측정될 수 없는 대응 업무(coping job: 행정, 관리 업무)의 경우보다 월등히 많았으며, 결과에 있어서도 전자의 경우가 후자의 경우보다 긍정적인 효과가 나오는 연구의 비중이 높게 나타났다. 이를 통해 성과급 적용에 있어 성과를 객관적으로 측정할 수 있는지 여부가 중요하다는 것을 알 수 있으며, 성과를 측정하기 어려운 공공부문의 업무에 있어서는 성과급 적용 자체가 어렵다는 것을 간접적으로 추론할 수 있다. 또한 성과급의 효과 역시 성과 측정이 비교적 용이한 업무에 있어 긍정적으로 나타날 가능성이 높다는 것을 알 수 있다.

Weiber 등(2010)은 성과급과 실제 성과 사이에 분명한 긍정적인 관계(Lazear, 2000; Prendergast, 1999)와 부정적인 관계(Frey & Jegen, 2001; Gneezy & Rustichini,

2000b)를 보고하는 서로 대조적인 선행 연구들의 결과를 제시한 후, 비교적 높은 내적 타당성을 갖춘 46개의 연구들에 대해 메타분석을 실시하였다. Weiber 등이 주목한 것은 업무유형에 따른 차별적 효과이다. 46개의 연구들을 흥미로운(interesting) 업무(복잡한, 의미 있는 업무)와 그렇지 않은(non-interesting) 업무(단순 업무)로 구분하여 후자의 경우에는 성과급이 성과에 긍정적인 효과를 미치는 반면 전자의 경우에는 성과급이 오히려 성과에 부정적인 효과를 미친다는 것을 밝혀냈다. 흥미로운 업무는 앞서 살펴본 Hasnain 등의 연구에서의 대응 업무(coping job)와 유사하다. 이러한 메타 분석 연구 결과를 종합해보면 성과급은 전반적으로 성과에 긍정적인 영향을 미치지만 일부 업무 유형에 있어서는 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 것이다.

성과급과 성과에 관한 해외의 주요 메타 연구 결과를 종합해본 결과 성과급은 업무 유형에 따라 성과에 미치는 영향이 달라질 수 있지만 전반적으로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 우리나라 현실에서는 성과급이 성과에 미치는 영향은 부정적이거나 무의미한 것으로 나타났지만 성과에 따른 승진 요소를 성과 중심 보상에 포함시킨다면 성과에 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 있다. 이러한 점을 고려하여 아래와 같이 가설을 설정하였다.

가설2a. 성과중심 보상에 대한 인식 수준이 높을수록 개인성과가 높을 것이다.

가설2b. 성과중심 보상에 대한 인식 수준이 높을수록 조직성과가 높을 것이다.

3. 공공봉사동기가 성과에 미치는 영향에 대한 성과 중심 보상의 조절효과

1) 내재적 동기부여의 구축효과

성과기제에 대한 연구에서 최근 이슈가 되는 부분은 외재적 보상으로 인한 내재적 동기부여(intrinsic motivation)의 구축효과(crowding-out effect)에 대한 논의이다(Deci, et al., 1999; Frey & Jegen, 2001; Weibel, et al., 2010). 동기부여의 구축효과란 외재적 보상이 내재적 동기부여를 훼손 혹은 약화시킨다는 것이다. 외재적 보상과 내재적 동기부여와 관련된 연구는 인지평가이론(cognitive evaluation theory)을 통해 뒷받침되어 왔다(Deci, et al., 1999; 전미선·이종수, 2014 재인용). 인지평가이론에 의하면 내재적 동기부여는 자기결정감(self-determination)에 달려 있다. 자기결정감은 자신이 하는 일에 있어 스스로 결정하고 외부로부터의 통제를 받지 않는 자율성을 갖고

있다는 확신을 말한다. 외재적 보상이 주어진 경우에는 자신의 행위가 외재적 보상으로 인해 통제받는다라는 인식이 발생한다. 영향을 받는 사람 내부에서 외부로의 통제 위치의 변화(locus of control)가 일어난 것이다(Frey & Jegen, 2001). 외재적 보상이 자기 결정감과 무관하게 주어지면, 자신이 어떤 행동을 취한 원인을 외재적 보상에서 찾는 인과위치의 변화(locus of causality)가 나타난다(Deci, et al., 1999; Weibel, et al., 2010). 통제 위치와 인과 위치의 변화는 외재적 보상이 자기결정감을 감소시킴으로써 내재적 동기부여가 훼손되는 구축효과 발생 과정을 설명한다.

2) 관련 선행 연구 및 가설도출

심리학, 경제학 분야에서 외재적 보상으로 인한 내재적 동기부여의 구축효과와 경험적 증거를 찾기 위한 연구는 많이 수행되었지만 행정학 분야에서 공공봉사동기의 구축효과와 관련된 연구는 찾아보기 어렵다. 구축효과와 관련된 고전적인 연구로서 Deci(1971)의 실험연구에서는 흥미로운 업무인 ‘퍼즐 맞추기’를 하도록 했을 경우 금전적 보상이 주어진 그룹에서는 그 금전적 보상이 제거되었을 때 퍼즐을 하는 시간이 통제그룹에 비해 현저히 줄어드는 결과가 나타났다. 이는 실험 참여자들이 동기부여의 원인을 외재적 보상으로 돌려 업무 자체의 흥미로부터 유발되는 내재적 동기부여의 효과가 줄어들었음을 보여준다. Gneezy와 Rustichini(2000a) 연구에서는 정해진 시간보다 늦게 어린이집에 아이를 데리러 오는 부모에 대해 벌금을 부과하면, 늦는 빈도가 오히려 증가하는 현상을 발견했다. 늦게 오는 행동이 벌금을 통한 대가로 상쇄될 수 있다는 인식을 통해 부모의 의무감을 약화시키는 내재적 동기부여의 구축현상을 설명하였다.

Weiber 등(2010)의 연구에 따르면 성과급, 내재적 동기, 외재적 동기가 모두 업무 노력에 긍정적인 역할을 하는 것으로 나타났다. 그러나 내재적 동기와 성과급의 상호작용을 고려할 경우 성과급은 내재적 동기가 노력에 미치는 긍정적인 효과를 부정적으로 조절하며, 외재적 동기가 노력에 미치는 긍정적인 효과는 긍정적으로 조절한다는 것이 밝혀졌으며 전자의 효과(내재적 동기부여의 구축효과)가 후자의 효과(외재적 동기의 가격효과)보다 크다는 것이 밝혀졌다. Bellé와 Cantarelli(2015)의 연구에서도 이와 유사한 연구결과가 도출되었다. 또한, Belle(2015)의 성과급과 이미지 동기(image motivation)에 관한 연구는 성과급이 성과에 미치는 효과가 보상의 가시성(다

른 사람들에게 자신의 성과 수준 및 보상 수준을 공개하는지 여부)에 의해 부정적으로 조절된다고 설명하고 있다. 보상 수준이 알려짐으로 인해 이미지 동기를 가지고 열심히 노력하려는 의지를 줄일 수 있다는 점에서 성과급이 내재적 동기인 이미지 동기를 구축한다는 것이다.

그러나 공공성과동기와 동기부여의 구축효과를 다룬 선행연구는 많지 않다. 성과급을 시행하는 지자체 종사자들의 공공봉사동기와 직무만족이 성과급을 시행하지 않는 지자체의 종사자들보다 낮은가에 대한 연구문제를 통해 성과급이 공공봉사동기를 구축하지 않을 수 있다는 가능성을 언급한 연구 결과가 있다(Stazyk, 2013).⁶⁾ 한편, 높은 수준의 외재적 보상이 공공부문의 취업 의도를 줄인다는 연구결과도 존재한다 (Georgellis, et al., 2011).

이상의 연구들을 살펴보면 높은 공공봉사동기로 인한 성과 증진 효과가 성과급이라는 외재적 보상에 의해 줄어들었을 수도 있지만(내재적 동기부여의 구축효과) 성과급으로 인해 성과가 증대되는 정도(외재적 보상의 가격효과)가 더 크다면 구축효과를 상쇄할 확률이 높아질 수도 있을 것이다. 본 연구는 Weibel 등(2010), Bellé와 Cantarelli (2015)의 연구의 연장선상에서 성과중심 보상이 공공봉사동기가 성과에 미치는 영향을 부정적으로 조절할 수 있다는 관점에서 구축효과를 살펴보고자 한다. 외재적 보상이 내재적 동기 수준 그 자체를 낮춘다는 관점보다는 내재적 동기가 성과에 미치는 영향에 있어 외재적 보상의 개입이 어떠한 영향을 미치는지를 통해 구축효과와 영향력을 분석해보고자 한다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설3a. 성과중심 보상은 공공봉사동기의 각 하위 개념이 개인성과에 미치는 영향을 부정적으로 조절할 것이다.

가설3b. 성과중심 보상은 공공봉사동기의 각 하위 개념이 조직성과에 미치는 영향을 부정적으로 조절할 것이다.

6) 성과급이 주어진 지자체에서 높은 공공봉사동기 수준을 가진 종사자가 직무에 높은 수준으로 만족하는 비율이 67.9%로 성과급이 없는 지자체에서의 59.9%보다 높다는 점에서 성과급이 공공봉사동기를 구축한다는 증거를 찾을 수 없다는 결론을 이끌어내고 있다. 만약 성과급으로 인한 공공봉사동기의 구축효과가 존재한다면 성과급이 존재하지 않는 지자체에서 공공봉사동기가 높은 종사자들의 높은 직무만족 비율이 더 높게 나타날 것이라고 지적했다.

Ⅲ. 연구설계

1. 데이터 및 분석방법

본 연구는 서울대학교 행정대학원 정책지식허브연구센터에서 2015년도에 실시한 중앙공무원 인식 조사 자료를 활용하였다. 41개 중앙 부처에서 근무하는 3~9급 일반 행정직 공무원을 대상으로 2015년 9월~10월 총 2개월에 걸쳐 방문면접조사가 실시되었다. 표본은 비례할당 및 유의할당 추출방법을 이용해 부처별 인원을 고려하여 추출하였고, 표본 수는 1,830명이나 본 연구에서는 응답 오류가 있는 표본 30개를 제외한 1,800개를 연구 대상으로 포함하였다. 1,800명의 응답자 특성을 살펴보면 남성 1,220명, 여성 580명으로 응답자의 약 2/3가 남성으로 구성되어 있다. 학력은 대졸이 75.78%로 가장 많은 비중을 차지하고 있으며, 그 다음은 대학원 이상, 고졸이하 및 전문대 졸업은 전체 표본의 약 6%에 불과했다. 직급은 5급 이상이 약 30%, 6급과 7급이 약 57%를 차지하고 있으며, 8, 9급이 약 13%를 구성하고 있다. 근속연수는 15년 미만까지는 5년 단위로 약 20%씩 차지하고 있으며, 15년 이상의 구성 비율은 이보다 낮은 것으로 나타났다.

〈표 1〉 설문 응답자의 구성

구분		빈도(명)	비율(%)	구분		빈도(명)	비율
성별	남성	1,220	67.78	학력	전문대졸 이하	107	5.94
	여성	580	32.22		대졸	1,364	75.78
					대학원 이상	329	18.28
근속 연수	5년 미만	363	20.17	직급	3,4급	131	7.28
	5년 이상 10년 미만	394	21.89		5급	422	23.44
	10년 이상 15년 미만	399	22.17		6급	479	26.61
	15년 이상 20년 미만	227	12.61		7급	536	29.78
	20년 이상 25년 미만	277	15.39		8급	97	5.39
	25년 이상	140	7.78		9급	135	7.50

7) 나의 생산성 및 조직 생산성을 측정하는 문항은 1~100점 척도로 되어 있으나, 응답자가 1~10점 척도로 착각하고 응답한 것처럼 보이는 샘플 30개를 제외하였다. 한 문항에서 10점을 주었더라도 다른 응답에서 그보다 더 큰 점수를 부여한 경우는 제외시키지 않았다.

대부분의 문항은 5점의 리커트 척도로 측정되었다. 여러 개의 문항을 하나의 요인으로 구성하는 변수의 경우는 각각의 항목에 대한 평균을 구하였다.⁸⁾ 종속 변수인 “나의 생산성 수준”과 “부처의 생산성 수준”은 1~100점으로 측정하였다. 공공봉사동기 관련 변수들은 성과중심 보상과의 상호작용효과를 고려할 경우 다중공선성의 문제를 해결하기 위해 평균중심화(mean centering)된 값으로 변환시켰다. 분석 방법은 위계적 최소자승법 회귀분석(hierarchy ordinary least square regression)을 실시하였다. 1단계에서는 인구통계학적 변수인 통제변수만을 고려했으며, 2단계에서는 독립변수와 통제변수, 3단계에서는 독립변수와 통제변수에 상호작용항까지 포함시킨 모델을 설정하였다.

2. 변수

1) 종속변수

(1) 개인성과

개인성과는 노력 투입을 통한 최종 산출물을 의미하는데, 공무원들의 성과는 계량적으로 측정하기 어렵기 때문에 기존 연구에서도 조직몰입, 직무만족, 노력수준 등 다양한 변수를 통해 측정되어 왔다(이근주·이혜윤, 2007). 본 연구에서 개인성과는 “나 자신의 생산성 수준은?”이라는 문항을 통해 측정하였다. 직무만족이나 조직몰입, 노력수준보다 최종 산출물과 더 관련이 있는 생산성을 측정하는 것이 성과 개념에 더욱 부합한다고 볼 수 있지만 측정 방식에 있어 스스로의 성과를 묻는 자기평가(self-assessment) 방식이라는 점에서 한계가 있다. 자기평가에 의한 성과 측정 방식으로 인해 발생할 수 있는 동일 방법편의(common method bias)와 사회적 정향성 편향(social desirability bias) 오류를 줄이기 위해 상관이 부하에 대해 평가한 결과를 활용한 연구도 존재하지만 이 또한 방법론적으로 완벽한 것은 아니다. Wright와 Grant(2010)는 공공봉사동기가 성과에 미치는 영향에 대한 누락변수(omitted variable) 문제가 있을 수 있다는 점을 지적하며 관리자의 성향(supervisor bias)이 이에 해당될 수 있다고 하였다. 이는 공공부문에서의 관리자는 공공봉사동기가 높은 직원을 선호하여, 이들의 성과를 과대평가할 가능성이 있다는 것이

8) 대부분이 점수가 높을수록 해당 변수의 측정치도 커지는 구조로 되어 있는데, 공공정책과정에 대한 호감도의 경우는 호감도가 높을수록 작은 값을 취하는 구조로 되어 있어서 역코딩을 하였다.

다. 이에 따르면 상관에 의한 평가 역시 편의(bias)를 가진 정확하지 못한 측정 방식일 수 있다. 뿐만 아니라 성과평가에 있어 평가자의 오류로 지적되는 다양한 오류, 예를 들어 인지적 한계, 의도적인 조작, 조직적 영향, 인간의 본성으로 인한 유사성 오류, 관대화 오류, 집중화 경향 등의 평가 오류를 범할 수 있기 때문이다(Berman, et al., 2010). 이와 같은 평가자 오류를 고려할 때 상관에 의한 평가가 자기평가에 비해 오류가 더 적다고 할 수도 없을 것으로 판단된다. 성과측정에 있어 자기평가가 한계가 있다는 것은 인정하지만 다른 평가 방식이 이보다 더 타당하다는 확실한 증거도 없기 때문에 개인성과 측정에 있어 자기평가 문항을 활용하는 것도 가능할 것이라고 여겨진다.

(2) 조직성과

공공부문은 민간 부문에 비해 많은 이해관계자들을 고려하고 다양한 목표를 추구해야한다는 점에서 성과의 개념을 정의하는 것이 쉽지 않다(Boyne, 2002; Brewer & Selden, 2000; Selden, 2004). 공공부문에 있어 조직성과에 대한 다차원적 정의가 요구된다는 점에 비추어 성과에 대한 여러 가지 개념을 고려할 필요가 있지만, 동기부여 차원에서 개인의 노력 투입으로 인해 증대될 수 있는 성과는 공정성, 투명성보다는 투입 대 산출을 의미하는 생산성 개념이 성과를 측정하는 개념으로 타당하다고 할 수 있을 것이다. 조직의 생산성과 관련된 문항은 “내가 속한 부처의 생산성 수준은?”으로 측정되었다.

조직성과와 관련하여서는 개인의 인식으로 측정한 조직성과가 과연 타당한가의 문제가 제기될 수 있다. 그러나 많은 연구에서 설문조사를 통해 개인이 인지하는 조직의 성과 수준으로 조직성과를 측정하고 있으며, 주관적 측정과 객관적 측정 사이에는 유의미한 상관관계가 있다는 주장이 있다(Brewer, 2005; Choi, 2011; Pandey, et al., 2007; Pitts, 2009; Whitford, et al., 2010). 특히 Whitford 등(2010)은 개인이 인식한 성과 수준을 종속변수로 취했을 때와 여타 객관적인 성과 측정 결과를 종속변수로 취했을 때, 회귀분석 결과의 큰 차이가 없음을 보여주고 있다.

2) 독립변수

성과에 영향을 미칠 수 있는 독립변수로는 공공봉사동기와 성과중심 보상 그리고 통제변수로 인구통계학적 변수에는 성별, 근속연수, 직급, 학력을 포함하였다.

(1) 공공봉사동기

공공정책과정에 대한 호감도를 정책 형성 과정에 참여하고자하는 개인적 욕구라고 해석한다면 한국의 상황에서도 충분히 적용가능하다는 판단에 따라 본 연구에서는 Perry(1996)의 6가지 하위 개념에 대한 재검증을 통해 한국 사회에 보다 적합한 공공봉사동기의 하위 개념을 도출하고자 요인분석을 실시하였다. Perry(1996)의 문항 중 18개를 활용하여 요인분석한 결과 공공정책과정에 대한 호감도, 헌신, 동정심은 각각 독립된 개념으로 묶였으나 사회정의는 하나의 요인으로 묶이지 않았다. 시민의무와 관련된 문항, 희생정신과 관련된 문항은 서로 구분되지 않고 하나의 개념으로 묶였다.⁹⁾ 의무를 실행하는 데 있어 어느 정도 희생이 따를 수 있다는 점, Perry(1996)의 희생정신의 문항 안에 포함된 “의무 중시”, “사회 환원”, “사회의 선을 위함”이라는 내용은 시민의무의 개념과 일맥상통한다는 점 등을 고려하여 본 연구에서는 시민의무와 희생정신 문항을 하나로 묶어 ‘국민의무’¹⁰⁾라는 변수를 설정하였다. 최종적으로 합리적 차원으로서의 공공정책과정에 대한 호감도, 규범적 차원으로서의 헌신과 국민의무, 정서적 차원으로서의 동정심을 독립변수로 선택하였다. 공공정책과정에 대한 호감도는 정치적인 성격을 포함할 뿐만 아니라 문항에 포함된 단어를 고려하여 ‘정치에 대한 호감도’로 요인명을 수정하였다. 따라서 정치에 대한 호감도는 공공정책과정을 비롯한 정치 과정에 참여하고자 하는 개인적 욕구를, 헌신은 공익에 대한 관심 및 공익 추구의 노력을, 국민의무는 국가에 대한 충성 및 국민으로서 마땅히 수행해야 할 공적 임무를 동정심은 사회적 약자나 소외된 사람들에게 느끼는 연민의 감정을 의미한다. 관련 문항은 <표 2>에 제시되어 있다.

9) 노종호(2016)의 연구에서도 희생정신이 하나의 요인으로 묶이지 않았다.

10) 희생정신이 결부된 시민의무(civic duty)를 국민의무라고 하였다. 한국 공무원 사회에서의 의무감의 대상은 시민이라는 개념보다는 국민이라는 개념이 더 적합하다고 판단하였기 때문이다.

〈표 2〉 변수의 측정

변수		문항	측정	Cronbaph alpha
종속 변수	개인성과	나 자신의 생산성 수준은?	1~100	-
	조직성과	내가 속한 부처의 생산성 수준은?	1~100	-
독립 변수	정치에 대한 호감도	나는 정치에 대해 부정적 인상을 가지고 있다	1~5 (역)	0.727
		나는 정책과정에서 발생하는 거래나 협상에 대해 긍정적으로 생각하지 않는다.		
		나는 정치인들을 별로 좋아하지 않는다.		
	헌신	나는 사적인 이득과 무관하게 지역사회를 위해 봉사한다.	1~5	0.565a)
		공공봉사는 시민의 의무이다.		
	국민 의무	사람들은 아무리 바쁘더라도 시민으로서의 의무를 다하고자 노력한다고 생각한다.	1~5	0.746
		"의무, 명예, 조국"과 같은 단어는 몽클한 느낌을 불러일으킨다.		
		나는 사람들이 사회로부터 받은 이익보다 더 많은 것을 사회에 환원해야한다고 생각한다.		
	동정심	나는 사회의 선을 위해서 자신을 기꺼이 희생할 준비가 되어 있다.	1~5	0.583b)
		대부분의 사회 정책들은 없어서는 안 될 만큼 아주 중요하다.		
		나는 어려움에 처해 있는 사람들을 볼 때마다 안타까움을 느낀다.		
통제 변수	성과중심 보상	나의 승진은 업무 실적에 달려 있다.	1~5	0.776
		우리 조직에서는 업무수행 실적에 따라 보수가 달라진다.		
		우리 조직에서는 무능력하거나 일하지 않는 사람들에 대해 충분한 제재가 이루어진다.		
		우리 조직에서는 창조적이고 혁신적인 업무 수행이 보상받는다.		
	학력	1=고졸이하, 2=전문대졸, 3=대졸, 4=대학원 졸 이상		
	근속연수	귀하가 공무원으로 근무한 총 재직 연수는 얼마입니까?		
	직급	1=9급, 2=8급, 3=7급, 4=6급, 5=5급, 6=4급, 7=3급		
	성별	0=여성, 1=남성		

a), b) 크론바흐 알파값에 대한 명확한 기준은 없으나 일반적으로 0.7 이상이면 신뢰할 만하다는 통념이 있다(Lance, et al., 2006). 하지만 크론바흐 알파에 대한 기준값에 대한 완벽한 합의는 없으며 학자마다 다른 기준을 적용하는 경우가 많은데, 탐색적 연구의 경우에는 0.6 기준을 제시하기도 했다(Nunnally, 1978). 헌신과 동정심 변수의 경우 크론바흐 알파값이 0.6에 조금 못 미치는, 연구에 따라서는 기준이 달라질 수 있다는 의견, 항목의 수가 많으면 계수값이 커지는 경향이 있는데(김병섭, 2010), 본 연구의 경우 항목 수가 2-3개로 적은 편이라는 점을 고려할 때, 본 연구의 크론바흐 알파값이 통상의 기준에 비해 낮은 편이기는 하지만 수용할 만한 수준이라고 판단할 수 있다.

(2) 성과중심 보상

성과중심 보상은 금전적 보상만이 아니라 성과와 연동된 승진, 상벌 등을 포함하는 보다 넓은 개념으로 측정하고자 하였다. 앞서 살펴보았듯이 우리나라의 경우는 성과급보다 승진의 경우가 외재적 보상으로서 외재적 동기를 강화할 가능성이 더 크기 때문이다. 성과에 따른 승진과 관련하여 “나의 승진은 업무실적에 달려 있다”는 문항, 성과에 따른 보수(성과급)와 관련하여 “나의 보수는 업무실적에 달려 있다”는 문항, 저 성과에 따른 조치와 관련하여 “우리 조직에서는 무능력하거나 일하지 않는 사람들에

대해 충분한 제재가 이루어진다.”는 문항, 고성과에 따른 금전적, 혹은 비금전적 보상과 관련하여 “우리 조직에서는 창조적이고 혁신적인 업무 수행이 보상받는다.”는 문항으로 성과중심 보상을 측정하였다.

성과중심 보상을 인식 수준으로 측정하게 되면 동일한 조직에서 동일한 제도의 적용을 받음에도 인식 수준에서는 차이가 있을 수 있다. 하지만 Vroom의 기대이론이나 Adams의 형평성이론에서도 강조하듯이 객관적인 보상의 수준이 아니라 성과에 대하여 정당한 보상이 주어질 것이라는 기대, 노력에 상응하는 정당한 보상을 받고 있다는 믿음 등의 주관적인 판단이 중요하기 때문에 외재적 보상으로서의 성과중심 보상이 성과 증진으로 이어지는 동기부여 효과 및 내재적 동기부여의 구축효과를 살펴보기에는 오히려 주관적 측정의 타당성이 높다고 볼 수 있다.

IV. 분석 결과

1. 기초통계분석 결과

〈표 3〉은 기초통계분석 결과이다. 종속변수의 분석 결과를 보면 100점 척도로 측정된 개인생산성과 부처생산성의 평균은 각각 80.2, 81.3이며 편차도 11점 내외로 유사한 수준이다. 정치(공공정책과정)에 대한 호감도의 평균은 약 2.6으로 공공봉사동기의 다른 하위개념인 헌신(3.4), 국민의무(3.4), 동정심(3.7)에 비해 낮은 수치를 보였다.¹¹⁾ 개념적으로도 규범적 차원과 정서적 차원은 모두 사익보다는 공익, 혹은 다른 사람을 위하는 마음에서 출발한 동기이지만 합리적 차원인 정치에 대한 호감도는 개인의 이익 추구를 기반으로 한 동기 요소로서 구분된다. 성과중심 보상에 대한 인식 수준의 평균은 3.14로 나타났다.

11) 독립변수인 공공봉사동기의 경우 평균중심화를 적용하여 평균이 0으로 되었지만 기초통계 분석에는 평균중심화 전의 값을 기록하였다.

〈표 3〉 기초통계

변수		최솟값	최댓값	평균	표준편차
종속 변수	개인 생산성	10.0	100.0	80.19	11.76
	부처 생산성	10.0	100.0	81.30	11.50
독립 변수	정치(공공정책)에 대한 호감도	1.0	5.0	2.61	0.68
	헌신	1.0	5.0	3.36	0.59
	국민의무	1.0	5.0	3.37	0.60
	동정심	1.0	5.0	3.67	0.52
	성과중심 보상	1.0	5.0	3.14	0.67
통제 변수	직급(9급=1 ~ 3급=7)	1.0	7.0	3.76	1.31
	성별(여성=0, 남성=1)	0.0	1.0	0.68	0.47
	학력	1.0	4.0	3.10	0.55
	근속연수	0.0	37.0	12.15	8.02

2. 상관관계 분석 결과

〈표 4〉는 본 연구의 상관관계 분석 결과이다. 먼저 종속변수인 성과 변수들 간의 상관관계를 살펴보면 통계적으로 유의미하며 긍정적인 관계를 보이고 있다. 개인 생산성과 부처 생산성의 경우는 0.57로 상당히 높은 상관관계를 보이고 있어 개인성과가 조직성과의 증대로 이어질 수 있는 가능성을 유추해 볼 수 있다. 다음으로 독립변수와 종속변수 간의 상관관계를 살펴보면 개인생산성과 부처생산성에 대해서 모든 독립변수가 유의미한 긍정적인 관계를 보이고 있다. 종속변수가 개인생산성일 때는 국민의무가 가장 큰 상관계수 값을 나타난 데 반해 종속변수가 부처생산성일 경우에는 성과중심 보상이 가장 큰 상관계수의 값을 나타내고 있다.

다음으로 독립변수들 간의 상관관계를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 공공봉사동기의 하위 개념들 간의 관계에서, 정치에 대한 호감도와 국민의무, 동정심의 관계에 있어서는 통계적으로 유의미하지 않으며, 헌신과 정치에 대한 호감도의 경우는 부의 관계를 보이고 있다. 반면, 헌신과 국민의무, 국민의무와 동정심 간의 관계는 0.4점 내외의 정의 상관관계를 보여주고 있다. 둘째, 성과중심 보상과 공공봉사동기 간에는 유의미한 긍정적인 관계가 나타나고 있다.¹²⁾ 특히 성과중심 보상에 대한 인식 수준과 정치에 대한 호감도 및 동정심과의 관계는 각각 0.10, 0.15로 낮은 수치가 나타났으나 규범

12) Bellé와 Ongaro(2014)는 신공공관리론적 행정개혁과 공공봉사동기가 부정적인 관계에 있을 수 있고 주장하였다.

적 차원인 헌신, 국민의무와의 관계에 있어서는 각각 0.26, 0.40으로 이보다는 높은 정의 관계를 보여주고 있다.

〈표 4〉 변수 간 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.개인생산성	1									
2.부처생산성	.569**	1								
3.정치	.071**	.082**	1							
4.헌신	.218**	.211**	-.070**	1						
5.국민의무	.246**	.303**	.032	.468**	1					
6.동정심	.116**	.151**	-.029	.308**	.397**	1				
7.성과보상	.210**	.408**	.103**	.261**	.407**	.145**	1			
8.직급	.088**	-.080**	.035	.048*	.029	.074**	-.064**	1		
9.성별	.180**	.096**	.071**	.086**	.145**	.044	.199**	.261**	1	
10.학력	.108**	.007	.045	.105**	.045	.096**	-.003	.276**	.113**	1
11.근속연수	.185**	.042	-.036	.116**	.171**	.107**	-.040	.476**	.113**	-.019

**P<0.01, *P<0.05

3. 회귀분석 결과

〈표 5〉와 〈표 6〉은 위계적 최소제곱법 회귀분석(hierarchical ordinary least square regression)을 실시한 결과이다. 모델1은 종속변수가 ‘나의 생산성’인 경우, 모델2는 종속변수가 ‘부처생산성’인 경우를 나타내며, 각각의 모델에 대해 통제변수만을 적용시킨 1단계와 통제변수와 독립변수를 적용시킨 2단계, 상호작용항을 추가로 적용시킨 3단계로 나누어 분석을 실시하였다. 상호작용항을 생성하는 과정에서 다중공선성 문제가 발생하여 공공봉사동기 변수들에 대해 평균중심화(mean centering)를 하여 다중공선성 문제를 해결했다. 그 결과 분산팽창계수(VIF: variance inflation factor)의 값은 3 이하로 관찰되었다. 조절효과의 조건인 각각의 단계에서 유의확률 F변화량이 0.05보다 작아야한다는 것과 1단계, 2단계, 3단계에서의 R제곱은 순차적으로 증가해야한다는 것이 성립하는지 여부를 살펴본 결과, 모델1의 경우는 두 조건이 모두 성립하였으나, 모델2의 경우에는 3단계에서의 유의확률 F변화량이 0.05보다 크기 때문에 조절효과를 확인할 수 없었다.

〈표 5〉 회귀분석 결과: 모델1. 개인성과(종속변수=나의 생산성)

변수	1단계			2단계			3단계(조절효과)		
	beta	S.E	t	beta	S.E	t	beta	S.E	t
직급	-.087**	.251	-3.117	-.055*	.245	-1.999	-.058*	.245	-2.133
성별	.165***	.592	7.021	.112***	.590	4.776	.112***	.589	4.777
학력	.117***	.519	4.887	.096***	.507	4.085	.094***	.507	4.016
근속연수	.210***	.038	8.010	.178***	.038	6.848	.184***	.038	7.058
정치에 대한 호감도				.059**	.385	2.640	.060**	.386	2.665
헌신				.108**	.507	4.241	.106**	.509	4.144
국민의무				.095**	.546	3.380	.112***	.558	3.909
동정심				.001	.554	.029	-.010	.563	-.386
성과중심보상				.119***	.438	4.773	.119***	.443	4.729
성과*정치호감							.005	.480	.213
성과*헌신							-.037	.637	-1.409
성과*국민의무							.086**	.687	2.969
성과*동정심							-.006	.686	-.219
F변화량	35.676***			31.001***			22.316*		
R ² (adjusted R ²)	.074(.072)			.135(.131)			.140(.133)		

***P<0.001 **P<0.01, *P<0.05, †P<0.1

〈표 6〉 회귀분석 결과: 모델2. 조직성과(종속변수=부처 생산성)

변수	1단계			2단계			3단계(조절효과)		
	beta	S.E	t	beta	S.E	t	beta	S.E	t
직급	-.179***	.251	-6.259	-.122***	.230	-4.662	-.120***	.230	-4.569
성별	.125***	.592	5.176	.024	.553	1.079	.024	.553	1.076
학력	.045†	.519	1.820	.024	.475	1.044	.022	.476	.976
근속연수	.114***	.038	4.244	.083**	.036	3.330	.083**	.036	3.298
정치에 대한 호감도				.055*	.361	2.551	.056**	.363	2.602
헌신				.057*	.475	2.333	.058*	.478	2.361
국민의무				.110***	.512	4.096	.111***	.524	4.035
동정심				.041†	.519	1.748	.038	.529	1.581
성과중심보상				.327***	.411	13.692	.332***	.416	13.712
성과*정치호감							.006	.451	.291
성과*헌신							.017	.598	.654
성과*국민의무							-.003	.645	-.106
성과*동정심							-.033	.644	-1.346
F변화량	14.516***			51.332***			35.686		
R ² (adjusted R ²)	.031(.029)			.205(.201)			.206(.200)		

***P<0.001 **P<0.01, *P<0.05, †P<0.1

종속변수가 나의 생산성인 모델1의 분석결과는 조절효과가 유의미하게 나타났기 때문에 상호작용항을 고려한 3단계를 중심으로 살펴보고자 한다. 정치에 대한 호감도, 헌신, 국민의무, 성과중심 보상이 개인의 생산성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공공봉사동기 중에서는 정치에 대한 호감도에 비해 규범적 차원인 헌신과 국

민의무가 개인 생산성에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상호작용항을 고려한 3단계계를 분석한 결과 공공봉사동기의 구축효과인 부정적인 조절효과는 통계적으로 유의미하지 않았다. 오히려 국민의무에 있어서는 가설과는 반대로 성과중심 보상이 개인 생산성에 미치는 효과를 긍정적으로 조절하는 것으로 나타났다. 즉, 국민의 의무로서 공직을 수행하는 데 있어 정당한 보상이 주어지면 그러한 동기를 더욱 크게 발휘할 가능성이 높다는 해석이 가능하다.

조직성과에 대한 모델2의 결과는 3단계 분석에서 조절효과의 조건을 충족시키지 못했기 때문에 2단계 결과를 중심으로 살펴보고자 한다. 정치에 대한 호감도, 헌신, 국민의무, 동정심, 성과중심 보상 모두가 부처 생산성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공공봉사동기 중에서는 국민의무, 헌신, 정치에 대한 호감도, 동정심 순으로 효과가 크게 나타났다. 한편, 조직성과 모델에 있어서는 공공봉사동기의 구축효과와 관련된 조절효과를 확인할 수 없었다. 결론적으로 개인성과, 조직성과 모두에 있어 성과중심 보상과 관련된 가설2a와 가설 2b가 지지되었으며, 공공봉사동기와 관련된 가설1b는 지지된 반면 1a는 부분적으로 지지되었다. 성과중심 보상으로 인한 공공봉사동기의 구축효과와 관련된 가설3a와 가설3b는 기각되었다.

〈표 7〉 분석결과 요약

	가설	지지여부	비고
1a	각각의 공공봉사동기 하위 개념의 수준이 높을수록 개인성과가 높을 것이다.(+)	일부 지지	동정심의 경우 통계적으로 유의미하지 않음
1b	각각의 공공봉사동기 하위 개념의 수준이 높을수록 조직성과가 높을 것이다.(+)	지지	
2a	성과중심 보상에 대한 인식 수준이 높을수록 개인성과가 높을 것이다.(+)	지지	
2b	성과중심 보상에 대한 인식 수준이 높을수록 조직성과가 높을 것이다.(+)	지지	
3a	성과중심 보상은 공공봉사동기의 각 하위 개념이 개인성과에 미치는 영향을 부정적으로 조절할 것이다.(-)	기각	국민의무의 경우 긍정적인 조절 효과 발생
3b	성과중심 보상은 공공봉사동기의 각 하위 개념이 조직성과에 미치는 영향을 부정적으로 조절할 것이다.(-)	기각	

V. 결론 및 정책적 함의

본 연구의 분석결과 및 함의를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 개인성과에는 공공봉사동기의 하위개념 중 헌신과 국민의무, 정치에 대한 호감도가 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났고, 조직성과에는 국민의무, 헌신, 정치에 대한 호감도, 동정심 모두 정 의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 그 영향력의 크기는 약간의 차이를 보여주고 있 다. 공공봉사동기의 하위개념 중 정치에 대한 호감도나 동정심이 기존 연구와 상이한 결과가 나온 부분에 대해서는 관료제의 역사적 배경이 다른 문화적 차이에 기인한 것 인지 보다 정치한 조사 설계를 통해 탐구해볼 필요가 있다. 만약 국내 공직자를 대상 으로 공공봉사동기의 각 하위개념이 개인성과와 조직성과에 어느 정도 기여하는지에 파악할 수 있다면 공직자의 채용과 경력개발 및 교육훈련에 있어서도 유용한 시사점 을 얻을 수 있을 것이다. 특히, 공공봉사동기에서 주목받지 못했던 합리적 차원의 '정 치에 대한 호감도'가 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 점도 의미 있는 발 견으로 그 효과의 크기가 규범적 차원의 개념들보다는 작지만 동정심과 같은 정서적 차원보다는 크다는 점도 주목할 만하다. 사회적 약자를 배려하는 동정심의 경우 조직 성과에 대해서는 긍정적인 영향을 미치지만 개인성과에 대해서는 유의한 관계를 발견 하지 못했다는 점도 관심 있게 볼 필요가 있다.

둘째, 보수를 비롯하여 승진 등 성과중심 보상에 대한 동의 정도가 높을수록 개인 성과와 조직성과 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 성과급을 중심으로 본 기존연구와는 달리 본 연구의 문항은 포괄적인 성과보상제도에 관해 물어본 것 이라 직접적인 비교는 어렵지만 성과보상제도에 대한 조직구성원의 수용도가 높다면 조직과 개인의 생산성 모두에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 결과는 중요한 시사점 으로 볼 수 있다. 최근 기관과 직무의 특성을 고려하지 않은 일률적인 성과연봉제 적 용과 확대로 우리 사회가 큰 비용을 치렀다면, 이를 대체할 새로운 제도는 무엇보다 제도설계에서부터 조직구성원의 참여와 동의를 이끌어내기 위한 노력이 전제되어야 그 효과도 담보할 수 있을 것이다.

셋째, 성과중심 보상 혹은 외재적 보상의 부정적인 효과로 지적되는 내재적 동기 부여의 구축효과에 대한 검증을 시도한 결과, 공공봉사동기의 구축효과가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 그러나 국민의무에 있어서는 외재적 보상이 '국민의 무'가 성과에 미치는 영향을 오히려 긍정적으로 조절하는 역 구축효과(crowding-in

effect)가 나타났다는 점에도 주의를 기울일만하다. 외재적 보상이 자기 결정감을 훼손시킨다고 인식하면 내재적 동기를 의도적으로 줄이려는 구축효과가 나타나지만, 외재적 보상이 개인의 결정을 지지 혹은 지원한다고(supportive) 인식하면 역의 구축효과가 일어날 수 있다고 한다(Frey & Jegen, 2001). 국민의무를 발휘함에 있어서는 성과중심 보상이 이러한 결정을 지지하는 수단이라는 해석이 가능할 수 있다.

향후 연구를 위한 시사점은 다음과 같다. 한국사회에서는 공공봉사동기를 국가에 대한 의무, 공익에 대한 헌신, 동정심, 희생정신 등 공공봉사동기의 이타적인 관점에서 이해하려는 경향이 있는데, 앞으로는 이와 함께 공공정책 과정에 참여하고자 하는 욕구, 정치에 대한 관심 등 개인적인 특성도 고려할 필요가 있을 것이다. 합리적인 보상체제로 보수나 후생복지에 대한 불만을 줄여주는 것도 중요하지만, 주기적으로 공직동기를 강화시켜줌으로써 자신의 업무가 공공의 이익 또는 국가발전을 위해 중요한 역할을 하고 있다는 자부심을 갖게 하는 것은 예산의 제약 하에 놓여있는 공공기관에서 효율적으로 활용 가능한 인사관리 방안이 될 수 있을 것이다(박순애 외, 2011). 하지만 본 연구의 결과가 공공봉사동기가 높은 사람들을 통해 높은 조직성과를 도출하는 데 있어 외재적 보상이 내재적 보상보다 효과적이라는 것을 의미하지는 않는다. 이 연구에서는 공공봉사동기가 조직성과에 미치는 긍정적인 효과가 외재적 보상으로 인해 축소되거나 사라지지 않는다는 것을 보여주었을 뿐 내재적 보상의 효과에 대해서는 보다 엄밀한 방법론적 접근을 통한 심도 있는 연구가 필요하다.

본 연구가 공공봉사동기와 성과중심 보상이 개인성과 및 조직성과에 미치는 긍정적인 영향을 밝히고, 이와 함께 공공봉사동기에 대한 성과중심 보상의 구축효과를 검증해보고자 시도했다는 점에서는 의의가 있지만 보다 일반화된 결론도출을 위해서는 극복해야 할 과제가 적지 않다. 무엇보다 본 연구의 목적을 위해 설문문항을 자체적으로 설계하지 않고 2차 자료를 활용함으로써 저자가 의도한 정확한 변수의 측정에는 한계가 있었다. 또한 조절효과를 측정하기 위해서는 횡단면 설문조사보다는 비교집단을 통한 실험설계가 보다 적절한 방법이 될 수 있으나 이 또한 향후 연구과제로 남겨두고자 한다. 마지막으로 개인성과에 영향을 미치는 요인과 조직성과에 영향을 미치는 요인이 다를 수 있음에도 불구하고 모델 구성에서 이러한 점을 고려한 충분한 통제가 이루어지지 못하였다. 이 또한 2차 자료를 활용함으로 인해 발생한 문제로서 조직차원의 성과를 객관적으로 정확하게 측정할 수 있는 방법에 대한 고민이 필요한 부분이다.

참고문헌

- 권일웅. (2012). 공공/민간부문 성과급 비중과 주인-대리인 이론, 「행정논총」, 50(2): 113-142.
- 김병섭. (2010). 「편견과 오류 줄이기 : 조사연구의 논리와 기법」, 파주: 법문사.
- 김상목. (2013). 「한국인의 공공봉사동기: 세계적 보편성과 한국적 특수성」, 서울: 집문당.
- 김영근. (1999). 성과급 제도에 대한 공무원들의 인지 조사 연구. 「한국사회와 행정 연구」, 10(2): 303-317.
- 노종호. (2016). 공무원의 성과급과 공공봉사동기가 직무성과에 미치는 영향분석. 「한국인사행정학회보」, 15(2): 93-122.
- 박순애·오현주. (2006) 성과지향적 조직문화와 조직효과성, 「한국행정학보」, 40(4): 225-252.
- 박순애·정선경 (2011). 조직공정성과 경력정체가 조직효과성에 미치는 영향, 「한국사회와 행정 연구」, 21(4), pp.1-23.
- 신황용·이희선. (2012). 공공조직 조직성과의 결정요인에 관한 연구: 공직동기, 신분불안, 직무만족을 중심으로. 「행정논총」, 50(1): 1-35.
- 오석홍. (2013). 「행정학」, 서울: 박영사.
- 유민봉. (2005). 「한국행정학」, 서울: 박영사
- 이근주. (2005). PSM과 공무원의 업무성과. 「한국사회와 행정연구」, 16(1): 81-104.
- 이근주·이혜윤. (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). 성과관리제도 특성의 동기부여효과에 관한 연구, 「사회과학연구」, 29(1): 187-208.
- 이희태. (2010). 공무원 성과급제도의 동기부여 효과 분석-성과상여금제도를 중심으로-. 「지방정부연구」, 14(1): 159-180.
- 전미선·이종수. (2014). 성과급은 내재적 동기에 어떤 영향을 미치는가?: 동기부여 혹은 동기구축(crowding-out) 효과와 경로 분석, 「한국인사행정학회보」, 13(1): 161~176.
- 조태준·윤수재, (2009). 공공서비스동기(Public Service Motivation)와 성과 간 관계에 대한 연구, 「한국행정연구」, 18(1): 223-252.
- 하혜수·정광호, (2014). 성과중심 보수제의 효과 분석: 국내 11개 공공기관의 성과급을 중심으로, 「행정논총」, 52(3): 145-177.
- Adams, J. (1965). Inequality in social exchange. In L.Berkowitz (Ed), Advances in Experimental social psychology (2). New York: Academic press.

- Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector. *American Review of Public Administration*, 31(4): 363-80.
- Bellé, N. (2013). Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance. *Public Administration Review*, 73(1): 143-153.
- Bellé, N. (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.
- Bellé, N., & Ongaro, E. (2014). NPM, administrative reforms and public service motivation: improving the dialogue between research agendas, *International Review of Administrative Sciences*, 80(2): 382-400.
- Bellé, N., & Cantarelli, P. (2015). Monetary Incentives, Motivation, and Job Effort in the Public Sector, *Review of Public Personnel Administration*, 35(2): 99-123.
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, Jonathan P. & Van Wart, Montgomery R. (2010). *Human Resource Management in Public Service*, 3rd edition. London: SAGE Publications, Inc.
- Boyne, G. A. (2002). Public and Private Management: What's the Difference?. *Journal of Management Studies*, 39(1): 97-122.
- Bozeman, B., & Su, X. (2015). Public service motivation concepts and theory: A critique. *Public Administration Review*, 75(5), 700-710.
- Bratton, Jo., & Gold, J. (2007). *Human Resource Management: Theory and Practice*, 4th edition. Houndmills: Macmillan.
- Brauns, M. (2013). Aligning Strategic Human Resource Management to Human Resources Performance and Reward, *International Business & Economics Research Journal*, 12(11): 1405-1410.
- Brewer, G. A. (2003). Building Social Capital : Civic Attitudes and Behavior of Public Servants. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(1): 5-26.
- Brewer, G. A. (2005). In the Eye of the Storm: Frontline Supervisors and Federal Agency Performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4): 505-527.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies, *Journal of Administration Research and Theory*, 10(4): 685-711.
- Bright, L. (2007). Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees? (Report), *Review of Public Personnel Administration*, 27(4): 361-379.

- Choi, S. J. (2011). Organizational Justice and Employee Work Attitudes: The Federal Case. *American Review of Public Administration*, 41(2): 185-204.
- Crewson, P. (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. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1): 105-115.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6): 627-668.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Frank, S. A., & Lewis, G. B. (2004). Government Employees: Working Hard or Hardly Working?, *American Review of Public Administration*, 34(1): 36-51.
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5): 589-611.
- Gneezy, U., & Rustichini, A. (2000a). A Fine is a Price. *The Journal of Legal Studies*, 29(1): 1-17.
- Gneezy, U., & Rustichini, A. (2000b). Pay Enough or Don't Pay at All. *Quarterly Journal of Economics*, August, 115(3): 791-810.
- Georgellis, Y., Iossa, E., & Tabvuma, V. (2011). Crowding Out Intrinsic Motivation in the Public Sector, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3): 473-493.
- Grant, A. M. (2008). Employees without a Cause: The Motivational Effects of Prosocial Impact in Public Service. *International Public Management Journal*, 11(1): 48-66.
- Hasnain, Z., Manning, N., & Pierskalla, J. H. (2012). Performance-related Pay in the Public Sector: A Review of Theory and Evidence, Policy Research Working Paper, No.6043, The World Bank.
- Houston, D. J. (2000). Public Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 713-28.
- Houston, D. J. (2006). "Walking the Walk" of Public Service Motivation: Public Employees and Charitable Gifts of Time, Blood, and Money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1): 67-86.
- Kelman, S. (1987). "Public Choice" and Public Spirit, *Public Interest*, Spring: 80-94
- Kim, S. (2005). Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government

- Organization. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2): 245-261.
- Kim, S. (2009). Revising Perry's Measurement Scale of Public Service Motivation. *American Review of Public Administration*, 39(2): 149-163.
- Kim, S., & Vandenabeele, W. (2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *Public administration review*, 70(5), 701-709.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Palidauskaite, J., Pedersen, L. H., Perry, J. L., Ritz, A., Taylor, J., & De Vivo, P. (2013). Investigating the Structure and meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1): 79-102.
- Lance, C. E., Butts, M. M., & Michels, L. C. (2006) The Sources of Four Commonly Reported Cutoff Criteria. *Organizational Research Methods*, 9(2): 202-220.
- Lazear, E. P. (2000). Performance Pay and Productivity. *American Economic Review*, 90(5): 1346-1361.
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands , *International Review of Administrative Sciences*, 275(1): 35-52.
- 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.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pandey, S. K., Coursey, D. H., & Moynihan, D. P. (2007). Organizational Effectiveness and Bureaucratic Red Tape: A Multi-method Study. *Public Performance and Management Review*, 30(3): 398-425.
- Park, S., & Hwang, D. (2010). An Analysis of Policy Satisfaction Using the Expectancy Disconfirmation Model, *Korean Journal of Policy Studies*, 25(3): 47-67
- Perry, J. 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, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3): 367-373
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (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.

- Petrovsky, N., & Ritz, A. (2014). Public service motivation and performance: a critical perspective, *Evidence - Based HRM*, 2(1), pp.57-79.
- Pitts, D. (2009). Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*, 69(2): 328-338.
- Prendergast, C. (1999). The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*, 37(1): 7-63.
- Rainy, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1): 1-32.
- Ritz, A. (2009). Public Service Motivation and Organizational Performance in Swiss Federal Government. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1): 53-78.
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook, *Public Administration Review*, 76(3): 414-426.
- Roger, S. (1990). *Performance Management in Local Government*. London: London
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1): 54-67.
- Selden, S. C. (2004). Testing a Multi-dimensional Model of Organizational Performance: Prospects and Problems. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3): 395-416.
- Stazyk, E. C. (2013). Crowding Out Public Service Motivation? Comparing Theoretical Expectations with Empirical Findings on the Influence of Performance-Related Pay, *Review of Public Personnel Administration*, 33(3), pp.252-274.
- Steijn, B. (2008). Person-Environment Fit and Public Service Motivation, *International Public Management Journal*, 11(1): 13-27.
- Taylor, J. (2008). Organizational Influences, Public Service Motivation and Work Outcomes: An Australian Study. *International Public Management Journal*, 11(1): 67-88.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach. *Public Management Review*, 9(4): 545-556.
- Vandenabeele, W. (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 Sciences*, 75(1): 11-34.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Pay for Performance in the Public Sector—Benefits

- and (Hidden) Costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2): 387-412.
- Whitford, A. B., Lee, S., Yun, T., & Jung, C. (2010). Collaborative Behavior and the Performance of Government Agencies. *International Public Management Journal*, 13(4): 321-349.
- Wright, B. E. & Grant, A. M. (2010). Unanswered Questions about Public Service Motivation: Designing Research to Address Key Issues of Emergence and Effects, *Public Administration Review*, 70(5): 691-700.
- 임금체계 또 다른 혼란...정부, '직무급제' 도입 긍정적, 국민일보, 2017.06.17. 검색일: 2017.07.05.
<http://news.kmib.co.kr/article/view.asp?arcid=0923767192&code=11151100&cp=nv>
- 성과연봉제 사실상 폐지...1600억 인센티브는 토해내야 해 논란 예상, 중앙일보, 2017.06.16. 검색일: 2017.07.05., <http://news.joins.com/article/21673478>