

## 공무원의 성과급과 공공봉사동기가 직무성과에 미치는 영향분석\*

노 종 호

그동안 외재적 동기(external motives) 또는 내재적 동기(internal motives)가 공무원의 직무성과에 미치는 영향에 대한 개별적 연구는 있었지만, 이들이 함께 직무성과에 어떠한 영향을 미치는 지에 대한 연구는 거의 없는 실정이다. 이러한 문제인식을 바탕으로 본 연구는 중앙행정기관에 근무하는 공무원들을 대상으로 설문조사방법을 통해 외재적 동기로서 성과급과 내재적 동기로서 공공봉사동기가 직무성과에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하였다. 분석결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 인구통계학적 변수들의 집단 간 분류에 따라 독립변수와 종속변수에 대한 평균의 차이를 비교·분석한 결과, 직급에 따른 두 집단(5급 관리직 집단과 6-9급 실무직 집단) 간의 동정심, 근속년수에 따른 두 집단(10년 이하 집단과 11년 이상 집단) 간의 직무성과, 성과에 따른 두 집단(저성과자 집단과 고성과자 집단) 간의 공공봉사 호감도, 공공가치몰입, 동정심에서 통계적으로 유의미한 차이가 있다는 것을 발견했다. 둘째, 공공봉사동기의 측정 변수로서 공공가치몰입과 동정심이 공무원의 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 발견했다. 다시 말해서 공무원의 공공가치몰입이 높고, 동정심이 강할수록 직무성과가 높다는 것이다. 마지막으로, 기대와는 달리, 성과급의 측정변수로서 성과급 지급의 타당성과 성과급 지급액의 적절성은 직무성과에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

[주제어] 공공봉사동기, 성과급, 성과상여금, 직무성과

### I. 서론

1990년대 행정학의 큰 사조였던 신공공관리론(new public management)의 주요 내용 중의 하나가 공무원들의 성과를 향상시켜 공공부문의 경쟁력과 생산성을 높이는 것이었다. 이를 위해 공무원들의 성과에 따라 보수를 차등지급하는 성과급(performance

\* 이 논문은 서울과학기술대학교 교내연구비의 지원으로 수행되었다.

바쁜 중에도 불구하고 이 논문의 설문지에 응답해 주신 많은 익명의 공무원분들, 중요한 논문을 제공해 주시고 귀중한 조언을 해주신 서울과학기술대 김상목 교수님, 설문지 코딩작업을 도와준 고려대학교에 재학 중인 김장웅 군에게 감사의 마음을 전한다.

-related pay)제도를 도입하였다. 성과급 제도의 본래 취지는 우수한 성과를 거둔 공무원에게 그에 상응하는 보상을 제공함으로써 그들의 사기를 제고시키고 생산성을 향상 시키자는 것이었다(Kellough & Nigro, 2002; Kellough & Selden, 1997). 그런데 본래 의도한 대로 성과급과 같은 금전적 보상(monetary rewards)을 통해 공무원들을 동기부 여시켜 성과를 개선하는 긍정적인 효과를 가지는지에 대해서는 일치된 연구결과를 보 여주지 못하고 있다. 사조직을 연구대상으로 한 연구에서는 성과급과 성과 사이에 긍정 적인 관계가 존재한다는 실증적 연구결과(Lazear, 2000; Prendergast, 1999)들이 있는 반면, 양자 사이에 부정적인 관계가 존재한다는 연구결과(Frey & Jegen, 2001; Gneezy & Rustichini, 2000)들도 있다. 공공조직을 대상으로 한 연구들도 성과급과 성과 사이 의 관계에 대해 일관된 연구결과를 보여주지 못하고 있다. 최근, Perry, Engbers, & Jun(2009)은 1993년부터 2008년까지 15년 동안 성과급과 개인성과 간의 관계를 연구 한 주요 논문들을 분석한 결과, 공공부문에서 성과급이 성과를 증가시키는데 실패했다 고 주장했다.

조직은 성과급과 같은 외재적 동기(extrinsic motives)를 통해 성과를 증가시키는 것 이외에도 내재적 동기(intrinsic motives)를 통해 성과를 개선하려고 한다. 공공부문에 종사하는 사람들에게 적용되는 특유의 내재적 동기로서 각광받고 있는 것이 공공봉사 동기(public service motivation)이다. 공공봉사동기는 민간부문과는 다른 특성을 지닌 공공부문에 근무하는 사람들이 독특한 동기를 가지고 있을 것이라는 가정에 기초하고, 이러한 동기가 개인의 성과를 개선하는데 기여할 것이라고 기대한다(Perry & Wise, 1990). 그동안 공공봉사동기가 영향을 미치는 결과변수(종속변수)로서 많이 사용된 것 이 직무만족 또는 조직몰입(손명구, 2006; 이사빈·이수영, 2014; 최무현·조창현, 2013; Naff & Crum, 1999), 조직시민행동(김정인, 2014; Kim, 2006), 혁신행동(김태 호·노종호, 2010) 등이었다. 그러나 의외로 공공봉사동기와 성과 간의 관계를 직접적으 로 다룬 연구는 그리 많지 않은 편이다(이근주, 2005; 이근주·이혜윤, 2007; 조태준·윤 수재, 2009; Alonso & Lewis, 2001; Brewer & Selden, 2000; Vandenabeele, 2009). 이러한 연구들이 대부분 Perry(1996)가 제안했던 공공봉사동기의 세 가지 차원(합리 적·규범적·정서적 차원)을 바탕으로 네 가지 하위 구성개념, 즉 공공정책에 대한 호감 도(attraction to policy making, APM), 공익에 대한 몰입(commitment to public interest, CPI), 동정심(compassion, COM), 자기희생(self-sacrifice, SS)을 공공봉사동 기의 측정변수로서 사용하였다. 그러나 최근 일부 학자들이 Perry(1996)가 제안한 공공

봉사동기의 하위 구성개념의 타당성에 대해 문제점을 지적하면서 새롭게 수정된 공공봉사동기의 하위 구성개념을 제시하였다(Kim & Vandenabeele, 2010).

그동안 외재적 동기 또는 내재적 동기가 공무원의 직무성과에 미치는 영향에 대한 개별적 연구는 있었지만, 이들이 함께 직무성과에 어떠한 영향을 미치는 지에 대한 연구는 거의 없는 실정이다(Belle & Cantarelli, 2015). 따라서 본 연구에서는 외재적 동기로서 성과급과 내재적 동기로서 공공봉사동기가 공무원의 직무성과(job performance)에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하고자 한다. 특히 본 연구는 성과급 지급의 타당성, 성과급 지급액의 적절성과 같은 성과급의 하위요인들을 가지고 성과급이 공무원의 직무성과에 미치는 영향을 살펴보고, 또한 공공봉사동기를 측정하기 위해 기존의 측정변수가 아닌 새롭게 수정된 측정변수를 가지고 공공봉사동기가 공무원의 직무성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

이를 위해 본 연구에서는 먼저, 성과급과 공공봉사동기에 대한 이론적 논의를 살펴본다. 그리고 성과급과 공공봉사동기가 공무원의 직무성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 선행연구 및 영향관계에 대해 논의한 후, 이러한 논의를 바탕으로 가설을 설정한다. 둘째, 중앙행정기관에 근무하는 공무원들을 대상으로 설문조사를 실시하고, 그 결과를 바탕으로 가설을 검증하고 이를 분석한다. 마지막으로, 분석결과와 해석을 통해 본 연구의 정책적 함의와 시사점을 제안하고, 한계를 지적한다.

## II. 이론적 논의

### 1. 외재적 동기로서 성과급

성과급은 기본적으로 개인이나 집단의 성과를 일정한 기준에 따라 평가하여 그 결과에 기초하여 보수를 차등하여 지급하는 보상방식을 말한다. 다시 말해서 성과급의 지급을 통해 공무원을 동기부여시켜 조직의 생산성을 증가시키려는 목적을 가진다. 개인차원에서 성과급은 자기직무에서 우수한 성과를 거둔 사람에게 그에 상응하는 금전적 보상을 제공함으로써 근무의욕을 고취시키고, 더 열심히 일할 수 있는 동기부여의 역할을 수행한다(배병돌, 2003). 성과급의 동기부여 효과는 기대이론(expectancy theory)에 의해 설명될 수 있다. 기대이론에 의하면, 조직 구성원의 동기부여는 개인의 노력, 성과수준, 보상의 세 가지 요소와 이들 간의 상호작용에 의해 결정된다(정연양·최창호, 2008:

74). 즉 조직구성원은 높은 성과를 통해 그에 상응하는 보상을 받기 위해 열심히 노력한다는 것이다. 다시 말해서 개인은 노력을 하면 성과가 있을 것이라는 기대를 갖고, 그러한 성과가 바람직한 보상을 가져올 것이라고 믿는다는 것이다(Porter & Lawler, 1968; Vroom, 1964). 이런 측면에서 성과급이 조직구성원의 높은 보상에 대한 열망을 가지게 하고, 높은 성과를 통해 그러한 열망을 충족시키는 효과를 갖는다.

성과급의 동기부여 효과에 대한 또 다른 이론적 근거는 공정성(equity)이론이다. 공정성 이론에 의하면, 직무를 수행한 개인은 투입한 노력과 성과에 상응하는 보상을 받아야 하며, 개인들 간에 성과와 보상 사이에 차이가 존재한다면 그 차이는 공정해야 한다는 것이다. 만약, 개인이 상대적으로 불공정한 보상을 받았다고 생각하면 동기부여의 효과는 낮을 것이다. 이런 측면에서 성과급은 개인 간의 투입의 차이와 연결되는 성과의 차이에 따른 차별적 보상을 정당화한다는 측면에서 공정한 것이 된다(오성호, 2003: 223).

그런데, 성과급이 금전적 보상을 통한 개인의 외재적 동기는 강화시키는 반면, 업무수행 그 자체로부터 느끼는 즐거움이나 만족과 같은 내재적 동기를 약화시키는 구축효과(crowding-out effect)를 가져올 수 있다는 주장이 있다(Deckop & Cirka, 2000; Weibel, Rost, & Osterloh, 2010). 특히, 공공부문에 근무하는 사람들은 민간부문에 근무하는 사람들과는 달리, 금전적인 보상보다는 공공에 대한 봉사에 더 높은 가치를 부여하는 경향이 있기 때문에 구축효과가 설득력을 가질 수 있다. 그러나 성과급이 공공부문 종사자의 내재적 동기를 약화시킨다는 이론적 주장이 실증적인 경험적 연구를 통해 분명하게 밝혀진 것은 아니다. Stazyk(2012)는 미국 지방정부 주요 관리자(managers)들을 대상으로 한 실증적 연구에서 성과급이 주요 관리자들의 내재적 동기를 구축시키는 분명한 증거를 발견하지 못했다. 전미선·이종수(2014)도 중앙부처와 기초자치단체에 근무하는 공무원들을 대상으로 한 연구에서 성과급은 내재적 동기에 직접적 영향을 미치지 보다는 공무원의 자기결정감(self-determination)과 역량감(competence)을 통해 간접적으로 더 많은 영향을 미친다는 것을 발견했다.

## 2. 내재적 동기로서 공공봉사동기

공공봉사동기는 공공가치의 실현과 공익의 증진을 위하여 노력하려는 동기 또는 국가와 사회를 위하여 봉사하려는 성향을 의미한다(김상목, 2013). 그동안 공공봉사동기의 개념 정의는 다양하게 이루어져 왔다. 먼저, Perry & Wise(1990: 368)는 공공봉사동기를 ‘정부기관과 공공조직에 고유한 또는 이에 우선적인 기반을 둔 동기에 부응하려

는 개인의 경향'이라고 정의하였으며, 이러한 정의는 민간부문과는 성격이 다른 공공부문에 근무하는 사람들이 가지는 독특한 특성에 초점을 두고 있다. 조직의 인적자원관리에 있어 조직구성원들이 어떠한 동기에 의해 다르게 반응하는지를 파악하는 것은 중요한 문제이다. 왜냐하면 이를 통해 조직 내 효율적인 인적자원관리가 가능하기 때문이다.

Rainey(1982)는 공공봉사동기의 개념을 명시적으로 정의하진 않았으나 다른 사람들을 돕고 공공선을 이루려는 의지가 민간부문보다 공공부문에서 보다 강한 요인으로 작용하고 있다는 것을 경험적 연구를 통하여 입증하였다. 그 후 1990년에 합리적 선택이론(rational choice theory)에 대칭되는 개념으로 발전되었는데, 합리적 선택이론에서는 사람들이 자신의 효용가치를 최대화하는 방향으로 의사결정을 한다고 가정하지만, 공공봉사동기 이론에서는 사람들의 의사결정과 행동은 보다 나은 사회를 만들려는 희망, 즉 다른 사람들을 도와서 그들의 상황을 개선하려는 희망과 연관되어 있다고 보았다(김상묵, 2013). Rainey & Steinbauer(1999)는 공공봉사동기를 지역공동체, 국민과 국가 및 인류를 위해 봉사하려는 일반적인 이타적 동기로 정의하였다. 이러한 형태의 동기는 보다 헌신적이며 열정적이고 자기희생적인 방법을 통해 공공의 이익을 증진하기 위해 중요한 서비스를 제공하려는 공공부문 종사자들의 일반적인 동기를 포함하는 것이다. 또한 Brewer & Selden(1998)은 공공봉사동기를 공공부문에서 우선적으로 나타나는 의미 있는 공공봉사를 수행하려는 동기라고 정의한 바 있다. 이상의 여러 학자들의 공공봉사동기에 관한 정의를 종합해 볼 때, 공공봉사동기는 공공조직에 종사하는 사람들에게 더 두드러지게 나타나는 공익정신, 타인에 대한 봉사, 자기희생의 정신을 의미한다고 볼 수 있다.

Perry & Wise(1990)는 공공봉사동기를 개인효용의 극대화에 바탕을 둔 합리적(rational) 차원, 사회와 조직의 규범을 따르려는 노력에 의한 규범적(norm-based) 차원, 다양한 사회적 정황에 대해 감정에 따라 대응하는 정서적(affect) 차원의 세 가지 차원으로 구분하였다. 그러나 최근 일부 학자들이 이러한 세 가지 차원의 동기 중에서 합리적 차원은 사적 추구 동기의 가능성을 내포하고 있고, 규범적 차원과 정서적 차원의 동기가 명확하게 구별되지 않는다는 문제를 제기했다(Wise, 2000; Wright & Pandey, 2008). 이러한 비판과 문제의식을 바탕으로 Kim & Vandenabeele(2010)는 공공봉사동기를 실제 수행하기 위한 수단 선택에 관한 수단적 동기(instrumental motives), 성취하려고 노력하는 궁극적인 공공가치에 관한 가치기반적 동기(value-based motives), 봉사하려는 대상이나 집단에 관한 동일시 동기(identification motives), 공공봉사동기 실

현을 위한 토대가 되는 자기희생(self-sacrifice)으로 구성된 공공봉사동기의 수정된 개념을 제시하였다.

Perry(1996)는 앞서 제시된 공공봉사동기의 세 가지 차원을 바탕으로 공공봉사동기를 측정하기 위한 네 가지 하위 구성개념, 즉 공공정책에 대한 호감도, 공익에 대한 몰입, 동정심, 자기희생을 제안하였다. 먼저, 공공정책에 대한 호감도는 합리적 차원과 관련된 동기로서 공공조직에 근무하는 사람들은 공공정책에 참여함으로써 개인의 효용을 극대화하는데, 이때 효용 극대화의 대상은 개인의 사적이익이 아닌 국민을 위한 봉사라는 것이다(김태호·노종호, 2010). 공익에 대한 몰입은 규범적 차원의 동기인데, 이는 공익을 실현하기 위해 공공부문 종사자가 얼마나 노력하는지에 대한 봉사욕구와 관련이 있다. 또한 자신의 효용극대화에 중점을 둔 합리적 차원과는 달리 규범적 차원은 이타적인 동기와 관련되어 있다고 본다. 이는 공무원의 공적 이익에 대한 추구 성향이 사적 이익에 대한 추구 성향과 일치된다고 하더라도 이와는 별도로 이타적인 특징이 존재하고 있음을 의미하는 것이다. 또한 국가와 정부에 대한 충성, 사회적 형평성 증대의 노력과도 관련된 차원이라고 할 수 있다. 많은 사람들에게 혜택이 돌아가고 다수의 복지수준을 향상시키기 위한 공무원의 노력은 그 자신이 다수의 범주에 들어가는지의 여부를 떠나 이타적인 노력이라고 할 수 있다. 동정과 자기희생은 정서적 차원의 동기로서, 동정심은 사회적으로 소외된 개인이나 집단에 대한 관심과 애정을, 자기희생은 공익과 관련된 문제해결을 위한 자발적인 자기노력을 의미한다(이근주, 2005).

Perry가 제안한 네 가지 하위 구성개념을 가지고 여러 학자들이 실증분석을 실시하였다. Vandenabeele & Hondeghem(2005)은 유럽 국가들을 대상으로 공공봉사동기를 분석하였는데, 프랑스와 네덜란드의 공공부문에 근무하는 사람들의 공공봉사동기를 설명하는데 유용하다는 것을 발견했다. Coursey & Pandey(2007)는 Perry(1996)의 24개의 설문문항을 축약한 10개의 설문문항을 사용하여 공공정책에 대한 호감도, 공익에 대한 몰입, 동정심의 3개의 하위 구성개념이 공공봉사동기를 측정하기에 적합하다는 것을 발견하였으나, 공공정책에 대한 호감도를 측정하기 위한 추가적인 척도개발의 필요성도 함께 지적했다. Kim(2009)은 공공봉사동기의 네 가지 하위 구성개념이 한국에도 적용가능한지를 우리나라 공무원들을 대상으로 검증하였다. 검증결과, 공공정책에 대한 호감도를 측정하기 위한 설문문항의 요인적재값(factor loading)이 너무 낮아 한국적 상황에서는 공공정책에 대한 호감도가 공공봉사동기를 측정하기 위한 타당한 하위 구성개념인지에 대해 의문을 제기했다.

이러한 선행연구결과를 종합해 볼 때, Perry(1996)가 제안한 공공봉사동기의 하위 하위 구성개념의 타당성에 대한 문제점이 나타났으며, 이에 대한 수정이 불가피했다. 이러한 문제점을 해결하고자 Kim & Vandenabeele(2010)는 공공봉사동기의 하위 하위 구성개념에 대한 수정방안을 제안하였다. 먼저, 공공정책에 대한 호감도는 공공정책에 한정되지 않고 더 광범위한 공공부문에 대한 참여를 의미하는 공공참여에 대한 호감도(attraction to public participation, APP)로 수정되어야 한다고 주장했다. 공익에 대한 몰입은 공공가치를 추구하려는 개인적 성향을 강조한다는 차원에서 공공가치에 대한 몰입(commitment to public values, CPV)으로 재정의 되어야 한다고 보았으며, 동정심은 보다 타당성이 높은 새로운 설문문항을 개발하여야 한다고 주장했다. 그래서 Kim & Vandenabeele(2010)는 공공참여에 대한 호감도, 공공가치 몰입, 동정심, 자기희생의 수정된 네 가지 공공봉사동기의 하위 하위 구성개념을 제안하였다. 그리고 이를 실증적으로 검증하기 위해 한국, 미국, 중국, 호주, 네덜란드, 덴마크, 리투아니아, 벨기에, 스위스, 영국, 이탈리아, 프랑스 등 12개 국가를 대상으로 수정된 공공봉사동기의 하위 하위 구성개념을 측정하기 위해 35개 설문문항의 타당성을 조사하였다. 조사결과, 공공정책에 대한 호감도가 공공가치에 대한 몰입과 공통성이 많은 것으로 나타나 공공봉사에 대한 호감도(attraction to public service, APS)로 다시 재정의 되었다. 이후, Kim et al.(2013)이 정확한 통계분석과 보완작업을 통해 공공봉사에 대한 호감도, 공공가치몰입, 동정심, 자기희생의 네 가지 공공봉사동기의 하위 하위 구성개념을 측정하기 위한 16개의 설문문항을 최종적으로 제시하였다. 이는 공공봉사동기의 국가 간 비교연구를 위한 타당한 척도를 개발하였다는 점에서 높이 평가된다.

### 3. 선행연구 및 변수 간의 영향관계

#### 1) 성과급과 직무성과 간의 선행연구

성과급의 지급을 통해 기대하는 가장 큰 효과는 역시 성과의 향상일 것이다. 성과급과 같은 금전적 보상을 통해 공무원들의 경제적 욕구를 충족시키고, 그러한 욕구의 충족이 개인인성과의 향상으로 이어질 것으로 기대할 수 있다. 그러나 성과급의 효과성에 대한 선행연구를 살펴보면, 의외로 성과급과 성과 간의 관계를 분석한 실증적 연구가 성과급과 다른 종속변수 간의 관계를 분석한 연구보다 적은 편이다. 한인근(2013)은 그동안 정부기관을 대상으로 한 성과급의 효과성에 관한 실증적 연구들을 메타분석한 결

과, 전체 61개의 논문 중에서 성과급과 성과 간의 관계를 연구한 논문이 9편(14.8%)으로 가장 적었다. 가장 많이 연구된 것이 성과급과 조직몰입 간의 관계로서 26편(42.6%), 그 다음이 성과급과 동기부여 간의 관계 14편(23.0%), 그리고 성과급과 직무만족 간의 관계 12편(19.7%)순인 것으로 나타났다. 이처럼 성과급과 성과 간의 관계에 관한 논문이 상대적으로 적은 이유는 성과급과 성과 간의 관계가 직접적인 관계이기 보다 동기부여를 매개로 한 간접적인 관계의 성격을 갖기 때문일 것이라는 점과 계량화된 개인성과의 측정상의 어려움에 기인한다고 본다. 그러나 성과급의 최종적인 효과는 결국 개인성과의 향상이라는 점을 고려할 때, 성과급이 어떻게 개인성과에 영향을 미치는지에 대한 실증적 연구가 필요하다.

성과급과 성과 사이의 선행연구결과를 종합해 보면 일관된 연구결과를 보여주지 못하고 있다. 성과급이 개인성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과(하미승 외, 2004; Alonso & Lewis, 2001; Jenkins, Mitra, Gupta, & Shaw, 1998; Milkovich & Wigdor, 1991)가 있는 반면, 성과급과 같은 외재적 보상에 대한 기대는 개인성과에 영향을 미치지 않는다는 연구결과도 있다(이근주·이혜윤, 2007). 성과급이 개인성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결과는 성과급과 같은 금전적 보상을 통해 공무원들의 경제적 욕구와 기대를 충족시켜 그러한 충족이 성과향상에 기여한 것으로 해석할 수 있다. 사실 인간이면 일반적으로 경제적 욕구의 충족을 기대하며, 그러한 욕구의 충족은 더 열심히 일할 수 있는 동기를 제공함으로써 궁극적으로는 개인성과의 향상이라는 목표를 달성케 하는 것을 가능하게 한다.

반면, 성과급이 개인성과에 부정적 영향을 미치거나 영향을 미치지 않는다는 연구는 성과급과 같은 금전적 보상이 오히려 공무원들의 조직에 대한 몰입이나 충성과 같은 내재적 동기를 구축시켜, 성과향상에 기여하지 못한다는 논리를 전개한다(이수영, 2011). 그러나 과연, 성과급이 내재적 동기를 구축시키는 효과를 가지는지는 의문이다. 오히려 성과급과 같은 금전적 보상의 지급이 조직에 대한 애착, 만족, 또는 몰입과 같은 내재적 동기를 강화시켜 외재적 동기와 내재적 동기가 함께 개인성과의 향상에 기여할 것으로 기대하는 것이 더 합리적이다. 최근 연구에서도 성과급이 내재적 동기를 구축시킨다는 명확한 증거를 발견하지 못했다(Stazyk, 2012). 성과급과 같은 외재적 동기가 개인성과 향상에 긍정적 영향을 미친다 해도, 여전히 내재적 동기의 가치는 사라지지 않고 존재하는 것이다. 만약, 성과급이 개인의 성과향상에 기여하지 못한다면 그것은 성과급제도가 연공서열과 집단을 강조하는 우리나라 공직문화와의 정합성이 떨어지기 때문은 아



너지 생각해 볼 필요가 있다(백완기, 2008; 황창연, 2003). 또는 성과급제도 자체보다는 성과급제도 운영상의 문제들이 공무원들에게 불만을 야기시켜 개인성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로도 볼 수 있다. 성과급 제도의 효과적인 운영을 위해서는 성과급이 타당하고 공정한 기준에 의해 지급된다는 믿음이 있어야 한다(Perry, Engbers, & Jun, 2009). 성과급이 타당하고 공정한 기준에 의해 지급되었을 때, 그 결과에 대한 수용성이 높고 공무원들로부터 긍정적인 평가를 받을 수 있다.

#### (1) 성과급 지급의 타당성과 직무성과 간의 영향관계

성과급 지급이 타당하다는 것은 성과급 지급을 위한 평가항목들이 공무원의 성과를 정확하게 반영하여 측정하고 있느냐를 의미한다. 현재 우리나라에서 시행되고 있는 성과급제도는 성과연봉과 성과상여금으로 구성되어 있다. 성과연봉<sup>1)</sup>은 1-5급(과장급) 공무원에게 직무성과계약에 의한 평가결과 등에 따라 차등 지급되며, 성과상여금<sup>2)</sup>은 5급 비과장급과 6급 이하 공무원에게 전년도 근무성적평가결과에 따라 차등 지급된다. 성과연봉 지급의 기준이 되는 것은 성과계약인데, 이는 5급(과장급) 이상 공무원이 한 해 동안 달성해야 할 성과목표 및 그 성과를 측정할 수 있는 평가지표를 주요내용으로 한다(박천오 외, 2016). 성과상여금의 주요 지급기준은 5급 비과장급과 6급 이하 공무원의 근무성적평가 결과이며, 이는 근무실적, 직무수행능력, 직무수행태도(선택)로 구성된다. 결국 성과급 지급이 타당한지는 1-5급(과장급) 공무원의 성과계약과 5급 비과장급과 6급 이하 공무원의 근무성적평가가 얼마나 공무원의 성과를 제대로 정확하게 측정하였느냐와 직결된다. 1-5급(과장급) 공무원의 성과계약시 성과목표와 이를 측정하기 위한 평가지표의 결정에 있어 피평가자인 해당 공무원의 의견을 수렴하기 때문에 성과계약의 타당성과 수용성이 어느 정도 확보될 수 있다. 반면, 5급 비과장급과 6급 이하 공무원의 근무성적평가에서 직무수행능력의 평가요소(기획력, 의사전달력, 협상력, 추진력, 신속성, 팀워크, 성실성, 고객·수혜자 지향)들이 공무원의 성과를 측정할 수 있는 타당한 요소인지 생각해 볼 필요가 있다. 이러한 평가요소들이 상급자의 주관적인 평가의 결과가 될 수 있기 때문에 이의 객관성과 타당성을 높이기 위해 적절한 평가자수의 확보와 다면평가의 병행도 고려해 볼 만하다. 이러한 타당한 성과급 지급기준이

1) 인사혁신처는 기존 1~4급까지만 적용했던 성과연봉제를 2016년부터 1~5급(과장급)까지 확대 적용하여 시행하기로 결정했고, 2017년에는 모든 5급에 전면 시행할 계획이다.

2) 성과상여금은 연 1회 평가 및 지급이 원칙이었으나 2015년부터 연 1회 이상으로 해당조직에서 자율적으로 평가 및 지급횟수를 정할 수 있도록 변경하였다.

확립되었을 때, 공무원들은 열심히 노력해 높은 성과를 거두어 본인이 원하는 성과급을 받으려고 할 것이다. 따라서 성과급 지급의 타당성은 공무원들의 직무성과를 향상시키는 효과를 가질 것으로 기대하며, 아래와 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 1: 공무원의 성과급 지급의 타당성에 대한 인식이 긍정적일수록 직무성과가 높을 것이다.

## (2) 성과급 지급액의 적절성과 직무성과 간의 영향관계

성과급이 개인성과에 영향을 미친다고 가정할 때, 중요한 요인 중의 하나가 성과급 지급액의 적절성이다. 성과급이 의도했던 효과를 거두기 위해서는 성과급 지급액이 공무원들의 기대수준을 충족시킬 수 있어야 한다. 지나치게 적은 성과급 지급액은 공무원들의 성과향상에 도움을 주지 못한다. 현재 우리나라 공무원의 성과급 지급액은 개인성과에 대한 차별적 보상을 반영할 만큼 충분치 못하여 공무원들의 성과향상에 기여하지 못하는 것으로 지적되고 있다(이근주·이혜운, 2007; 이희태, 2010). 행정자치부에서 발행한 2015년 『지방공무원보수업무 등 처리지침』에 따르면, 직급별 성과상여금의 지급 기준액은 5급 3,555,800원, 6급 3,057,000원, 7급 2,599,000원, 8급 2,159,000원, 9급 1,835,800원이다. 이러한 직급별 지급기준액은 개인의 성과상여금 지급등급에 따라 달라질 수 있다. 특히 성과급 지급액이 성과의 질(quality)보다는 성과의 양(quantity)에 영향을 미친다는 연구결과(Jenkins et al., 1998)가 있다. 그러나 성과의 양과 질을 떠나 성과급 지급액이 적절한 수준에서 지급될 때, 성과급을 본인의 성과에 대한 정당한 보상으로 받아들여 더 높은 성과를 내기 위한 긍정적인 요인으로 작용할 수 있을 것으로 기대되며 아래와 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 2: 공무원의 성과급 지급액의 적절성에 대한 인식이 긍정적일수록 직무성과가 높을 것이다.

## 2) 공공봉사동기와 직무성과 간의 선행연구

서론에서 언급했던 것처럼, 공공봉사동기와 개인성과 간의 관계를 실증적으로 연구한 논문들이 그리 많지 않은 편이다. 양자 사이의 관계를 분석한 주요 논문들을 살펴보면, 먼저 Naff & Crum(1999)는 미국 23개 연방기관에 근무하는 9,710명의 공무원들을 대상으로 한 공공봉사동기에 관한 연구에서 공공봉사동기가 개인의 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 발견했다. Alonso & Lewis(2001)도 미국 연방정부에 근무

무하는 전일제 사무직 공무원 28,000명을 대상으로 공공봉사동기와 직무성과 간의 관계를 조사한 결과, 공공봉사동기가 개인의 직무성과에 강하고 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

공공봉사동기와 직무성과 간의 관계를 다른 변수의 매개효과와 함께 연구한 논문들이 있다. Bright(2007)는 미국 세 개의 공공조직에 근무하는 205명을 대상으로 개인-조직 적합성(individual-organization fit)이 공공봉사동기와 개인의 직무성과 간의 관계를 매개하는지에 대해 연구하였다. 연구결과, 공공봉사동기와 자기보고(self-reported)에 의해 측정된 성과가 긍정적인 관계를 가진다는 것을 발견했다. 그러나 개인-조직 적합성이 매개되었을 때, 공공봉사동기는 개인의 직무성과에 직접적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 다시 말해서 공공봉사동기와 개인의 성과 간의 관계에서 개인-조직 적합성이 중요한 매개변수라는 것이다. Vandenabeele(2009)는 벨기에 공무원들을 대상으로 한 연구에서 공공봉사동기와 성과 간에 직접적인 긍정적 관계가 있으며, 직무만족과 규범적·정서적 몰입과는 간접적인 긍정적 관계가 있다는 것을 발견했다. 최근, Belle(2013)는 이탈리아 대규모 공공병원에 근무하는 90명의 간호사를 대상으로 실험설계(experimental design)방법을 통해 공공봉사동기가 직무성과에 미치는 영향을 연구했다. 연구결과, 공공봉사동기가 직무성과에 긍정적인 영향을 미치며, 공공봉사동기의 한 형태로서 혜택자 접촉(beneficiary contact)과 자기설득 개입(self-persuasion interventions)을 가진 실험집단(experimental group)과 그렇지 않은 통제집단(control group) 사이에 공공봉사동기가 직무성과에 미치는 영향에 차이가 있다는 것을 발견했다.

국내에서도 공공봉사동기와 성과 간의 관계에 대한 연구들이 있다. Kim(2005)은 한국의 중앙부처, 광역자치단체, 기초자치단체에 근무하고 있는 공무원 1,739명을 대상으로 개인수준(individual-level) 요인과 조직성과 간의 관계에 대한 연구에서, 공무원의 공공봉사동기가 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 발견했다. 이근주·이혜윤(2007)도 중앙행정기관 소속 공무원 307명을 대상으로 한 연구에서 공공봉사동기가 높은 공무원일수록 성과가 높다는 것을 발견했다. 마지막으로, 조태준·윤수재(2009)는 서울시 공무원 165명을 대상으로 공공봉사동기가 개인의 인식을 바탕으로 측정된 조직성과에 어떤 영향을 미치는지, 그리고 집단주의 조직문화가 조절변수로서 어떻게 작용하는지를 분석하였다. 분석결과, 공공봉사동기가 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 발견한 반면, 집단주의 조직문화의 조절역할은 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

이러한 선행연구를 종합해 보면, 대체적으로 공공봉사동기가 개인의 성과에 긍정적

인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 공무원의 공공봉사동기가 강할수록 더 열심히 일하려고 할 것이며, 이는 더 높은 성과를 달성하게 만드는 것을 가능하게 할 것이다(김상묵, 2013). 따라서 공무원의 공공봉사동기가 강할수록 더 나은 성과를 달성할 것으로 기대할 수 있다. 아래에서는 공공봉사동기의 측정변수들과 직무성과 간의 인과관계를 바탕으로 가설을 설정하고자 한다.

#### (1) 공공봉사 호감도와 직무성과 간의 영향관계

공공봉사동기의 하위 구성개념<sup>3)</sup>과 직무성과 간의 관계를 살펴보면, 먼저 공공봉사 호감도가 높은 공무원은 공공봉사를 의미 있는 행동으로 생각하며, 조직이나 지역사회에 도움을 줄 수 있는 활동에 적극적으로 참여하려고 한다. 이러한 참여를 통해 공무원은 공공선(公共善)을 위해 무엇인가 기여해야 한다고 생각한다. 따라서 공공봉사 호감도가 높은 공무원은 자기가 맡은 업무에서도 적극적으로 일을 처리해 성과를 냄으로써 그러한 공공선을 실현하려고 노력할 것이다. 결국 공공봉사 호감도가 높은 공무원의 공공봉사정신이 자기가 맡은 업무에도 반영되어 더 열심히 몰입해 일함으로써 직무성과의 향상에 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

가설 3: 공무원의 공공봉사 호감도가 높을수록 직무성과가 높을 것이다.

#### (2) 공공가치몰입과 직무성과 간의 영향관계

공공가치몰입이 높은 공무원은 평소 공공가치를 내재화하여 가치의 실현을 통해 만족감과 성취감을 갖는다. 이러한 공공가치에 대한 몰입은 공정하고 객관적인 업무처리, 효율적인 서비스 제공과 같은 행정활동을 통해 나타나게 된다. 적극적이고 능동적인 행정활동을 통해 공무원은 시민들에게 질 좋은 서비스를 제공하는 것을 중요한 가치로 여길 것이다. 따라서 공공가치몰입이 강한 공무원일수록 더 나은 서비스를 제공함으로써 더 높은 수준의 직무성과를 달성할 것으로 기대할 수 있다.

---

3) 본 연구에서는 공공봉사동기의 하위 구성개념 중에서 자기희생과 직무성과 간의 영향관계에 대한 가설은 설정하지 못했다. 처음 연구설계에서는 자기희생도 공공봉사동기의 하위 구성개념에 포함시켰으나, 자기희생을 측정하기 위한 설문문항에 대한 요인분석결과, 하나의 요인으로 묶이지 않아 측정변수로서 자기희생은 제외하였다. 이러한 결과는 기존 서구중심의 자기희생에 관한 설문문항들이 한국의 자기희생에 관한 독특한 감성적 정서를 제대로 반영하지 못한 것이 아닌가 생각된다. 차후 한국적 정서를 제대로 반영한 자기희생을 측정할 수 있는 설문문항의 개발이 필요할 것으로 보인다.

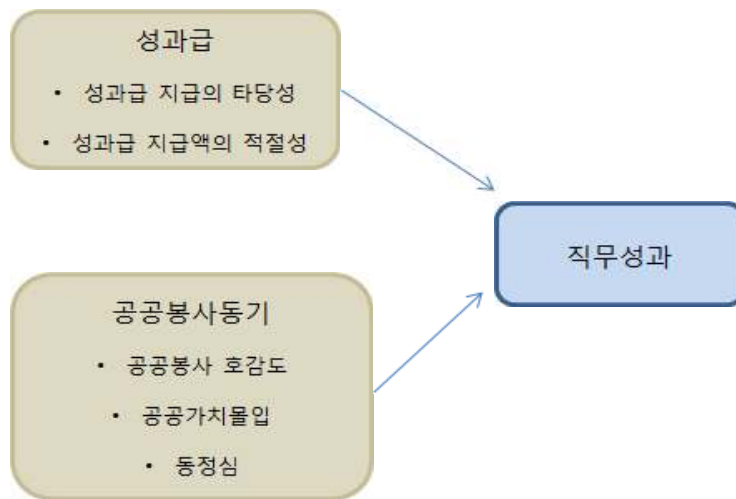
가설 4: 공무원의 공공가치몰입이 높을수록 직무성과가 높을 것이다.

### (3) 동정심과 직무성과 간의 영향관계

동정심은 사회적 약자나 소외된 사람들에게 느끼는 연민의 감정이다. 이들이 어려움에 처하거나 부당한 대우를 받는다고 생각할 때, 동정심이 강한 공무원은 이러한 사람들에게 복지혜택을 주기 위해 어떠한 일을 해야 하는지 고민할 것이다. 그래서 자기가 맡은 업무에서 적극적이고 능동적으로 업무를 처리함으로써 그들의 어려움이나 부당한 대우를 해결해 주려고 노력할 것이다. 그리고 그러한 노력은 더 열심히 일할 수 있는 동기를 부여할 것이며, 결국 더 높은 직무성과의 달성으로 연결될 수 있을 것이다.

가설 5: 공무원의 동정심이 강할수록 직무성과가 높을 것이다.

〈그림 1〉 연구모형



## III. 연구설계

### 1. 표본선정 및 설문응답자의 특성

본 연구는 중앙행정기관(소속기관 포함) 중에서 단순 무작위(simple random sampling)로 7개 조직(문화체육관광부, 통상산업자원부, 해양수산부, 국민안전처, 인사혁신처, 방

위사업청, 서울지방고용노동청)에 근무하는 5-9급 공무원을 표본(sample)으로 선정하였다.<sup>4)</sup> 표본을 중앙행정기관에 근무하는 5-9급 공무원들로 선정한 이유는 본 연구가 성과급 중에서 성과상여금을 중심으로 조사를 했기 때문이며, 기초자치단체 공무원과는 달리, 중앙행정기관에 근무하는 공무원들에게는 본인에게 성과상여금의 기초가 되는 성과평가 등급을 알려줌으로써 상대적으로 성과상여금에 관한 전반적인 제도와 운영에 대해 관심이 높을 것으로 생각했기 때문이다.

본 연구를 위한 자료는 중앙행정기관에 근무하는 공무원들을 대상으로 실시한 설문지를 통해 수집되었으며, 설문지는 2016년 2월11일부터 24일까지 우편 또는 이메일로 발송되고 회수되었다. 위에 기술한 7개 중앙행정기관에 총 280부를 발송하였으며, 이 중 212부가 회수되었다. 회수된 설문지 가운데 불성실한 응답을 보인 11부의 설문지를 제외한 총 201부(유효 회수율 71.9%)가 최종분석에 사용되었다.

〈표 1〉 설문응답자의 인구통계학적 특성

변수	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	129	64.2
	여성	72	35.8
연령	20-29세	17	8.5
	30-39세	83	41.3
	40-49세	83	41.3
	50-59세	18	9.0
	60세 이상	5	2.5
직급	9급	5	2.5
	8급	3	1.5
	7급	55	27.4
	6급	71	35.3
	5급	67	33.3
학력	고졸 이하	2	1.0
	전문대졸	9	4.5
	대졸	156	77.6
	대학원 재학이상	34	16.9
근속년수	1~5년	44	21.9
	6~10년	48	23.9
	11~15년	45	22.4
	16~20년	38	18.9
	21년 이상	26	12.9

4) 5급(과장급) 공무원의 성과연봉제 대상 확대실시는 2016년부터이며, 본 연구의 설문에서 성과상여금 지급시기는 성과연봉제 확대실시 이전인 2015년을 기준으로 한 것이기 때문에 5급 공무원도 성과연봉제가 아닌 성과상여금 지급 대상자이다. 따라서 본 연구의 설문응답자 표본은 5-9급 공무원으로서 모두 성과상여금 지급대상자임을 밝힌다.

본 연구에 사용된 설문응답자의 인구통계학적(demographic) 특성을 살펴보면, 먼저 성별에서는 남성이 129명으로 64.2%, 여성이 72명으로 35.8%를 차지해 남성이 여성보다 많은 것으로 나타났다. 연령별로는 20~29세가 17명으로 8.5%, 30~39세가 83명으로 41.3%, 40~49세도 83명으로 41.3%, 50~59세가 18명으로 8.9%의 분포를 나타냈으며, 전체 응답자의 82.6%가 30대와 40대에 분포되었다. 직급별로는 9급 5명(2.5%), 8급 3명(1.5%), 7급 55명(27.4%), 6급 71명(35.3%), 5급 67명(33.3%)의 분포를 보였다. 학력은 고졸 이하가 2명으로 1.0%, 전문대졸이 9명으로 4.5%, 대졸이 156명으로 77.6%, 대학원 재학이상이 34명으로 16.9%로 나타나 대졸 이상이 전체 응답자의 94.5%를 차지하는 높은 학력수준을 보여주었다. 근속년수를 보면, 1~5년이 44명으로 21.9%, 6~10년이 48명으로 23.9%, 11~15년이 45명으로 22.4%, 16~20년이 38명으로 18.9%, 21년 이상이 26명으로 12.9%로 나타나 설문응답자가 근속년수별로 비교적 고르게 분포되었다.

## 2. 측정변수와 설문문항

본 연구의 실증분석을 위해 사용된 독립변수는 성과급(성과상여금) 지급기준의 타당성, 성과급(성과상여금) 지급액의 적절성, 공공봉사 호감도, 공공가치몰입, 동정심, 그리고 종속변수는 직무성과이다. 통제변수로는 성별, 연령, 직급, 학력, 근속년수의 인구통계학적 변수가 사용되었다. 각 변수의 측정척도는 가장 일반적으로 사용되는 서열척도인 리커트 5점 척도(1-매우 그렇지 않다, 2-그렇지 않다, 3-보통, 4-그렇다, 5-매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다. 성과급(성과급 지급기준의 타당성, 성과급 지급액의 적절성)과 관련된 설문문항은 이희태(2010)의 논문에서 부분적으로 수정하여 인용하였고, 공공봉사동기의 측정변수(공공봉사 호감도, 공공가치몰입, 동정심)에 대한 설문문항은 Kim et al.(2013)에서 인용하였다. 그리고 종속변수인 직무성과에 대한 설문문항은 이근주·이혜운(2007)의 논문에서 부분적으로 수정하여 인용하였다. 각 변수별 구체적인 설문문항은 <표 2>와 같다.

〈표 2〉 측정변수와 설문문항

변수	설문문항
성과급(성과상여금) 지급의 타당성	성과급 평가단위 구성의 타당성(성과급 타당성 3)
	성과급 성과평가항목 구성의 타당성(성과급 타당성 1)
	성과급이 업무에 기울인 노력에 비례하여 지급(성과급 타당성 4)
	성과급이 성과에 비례하여 지급(성과급 타당성 2)
	성과급이 업무에 들인 노력에 대한 보상으로 공정하게 지급(성과급 타당성 6)
	성과급 지급을 위한 성과평가항목별 반영비율의 적절성(성과급 타당성 5)
	비슷한 성과를 거둔 사람들끼리의 성과급 지급등급의 유사(성과급 타당성 7)
성과급(성과상여금) 지급액의 적절성	성과급 지급등급별 지급액 차이의 적절성(성과급 적절성 4)
	성과급 지급등급별 지급액의 적절성(성과급 적절성 3)
	성과급 지급등급별 지급액의 인원비율의 적절성(성과급 적절성 1)
	성과급 지급등급별 지급률의 적절성(성과급 적절성 2)
공공봉사 호감도	공공서비스 개선을 위해 노력하는데 있어 관심(공공봉사호감도 1)
	지역사회에 도움을 주는 활동에 참여하는 사람들을 존경(공공봉사호감도 2)
	시민들이 사회문제를 해결하려는 활동에 동참하는 것이 중요(공공봉사호감도 3)
공공가치몰입	개인의 자유와 권리신장을 지지(공공가치몰입 2)
	공무원은 항상 자신의 활동이 정당한지 여부를 인식(공공가치몰입 1)
	모든 사람들의 존엄과 안녕이 사회의 가장 중요한 관심사가 되어야 함(공공가치몰입 3)
동정심	사회적 약자의 어려운 처지를 보면 동정이 감(동정심 2)
	어려움에 직면한 사람들을 보면 안타까운 마음이 생김(동정심 3)
	곤궁에 처한 사람을 보면 측은한 마음이 듦(동정심 1)
직무성과	직무를 수행할 때 최선을 다해 일하려함(직무성과 2)
	직무를 효율적으로 처리해 성과를 높이려함(직무성과 3)
	보통 직무를 수행할 때 많은 노력을 함(직무성과 1)
	효율적인 직무처리를 위해 필요한 지식과 기술을 활용(직무성과 4)
	직무성과의 질의 개선(직무성과 5)
	직무수행에 소요되는 비용과 시간을 줄여 성과를 높이려고 노력함(직무성과 6)

## IV. 분석결과 및 해석

### 1. 변수의 타당성과 신뢰성분석

각 변수별 설문문항에 대한 타당도를 조사하기 위해 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 요인분석에서 요인추출은 주성분분석(principal component analysis)을 사용하였으며, 요인회전은 Varimax 방식을 활용하였다. 개념의 타당도 기준으로 요인 수



는 고유치(eigenvalue) 1.0이상, 요인 적재량(factor loading)의 기준값 0.5이상을 충족시키는 것만으로 유의성을 판단하였다. 요인분석결과, 요인적재량 값이 0.5미만인 설문 문항들은 최종분석을 위한 설문문항에서 제외하였다.<sup>5)</sup> <표 3>에서 볼 수 있는 것처럼, 각 변수별 설문문항들이 각각 독립된 하나의 공통인자로 묶여졌으며, 요인 적재량 값이 모두 0.5이상으로 나타나 각 변수의 설문문항들이 타당하게 구성된 것으로 볼 수 있다. 또한 각 변수별 설문문항에 대한 신뢰도를 조사하기 위해 신뢰도분석(reliability analysis)을 실시한 결과, 각 측정변수에 대한 설문문항의 신뢰도 계수(Cronbach's Alpha) 값이 모두 0.7이상으로 나타났다.

〈표 3〉 변수의 타당성과 신뢰성 분석

개념	측정변수	문항번호	요인 적재량			Cronbach's Alpha
성과급	성과급 지급의 타당성	성과급 타당성 3	.846	.142		.924
		성과급 타당성 1	.833	.191		
		성과급 타당성 4	.803	.344		
		성과급 타당성 2	.799	.342		
		성과급 타당성 6	.687	.474		
		성과급 타당성 5	.681	.484		
		성과급 타당성 7	.591	.486		
	성과급 지급액의 적절성	성과급 적절성 4	.156	.832		.851
		성과급 적절성 3	.249	.827		
		성과급 적절성 1	.328	.741		
성과급 적절성 2		.483	.638			
공공봉사동기	공공봉사 호감도	공공봉사호감도 1	.171	.840	.164	.792
		공공봉사호감도 2	.302	.801	.223	
		공공봉사호감도 3	.431	.576	.281	
	공공가치몰입	공공가치몰입 2	.334	.069	.738	.725
		공공가치몰입 1	.097	.414	.736	
		공공가치몰입 3	.385	.234	.665	
	동정심	동정심 2	.837	.230	.239	.874
		동정심 3	.806	.229	.348	
		동정심 1	.776	.305	.218	
직무성과		직무성과 2	.839			.857
		직무성과 3	.815			
		직무성과 1	.783			
		직무성과 4	.771			
		직무성과 5	.709			
		직무성과 6	.667			

5) 최종분석에서 제외된 변수별 설문문항은 성과급 지급액의 타당성 1문항, 공공봉사 호감도 2문항, 공공가치몰입 2문항, 동정심 1문항이다.

## 2. 기술통계, 평균비교 및 설문문항 응답분석

설문응답자들이 성과급, 공공봉사동기, 직무성과에 대해 어떻게 인식하고 있는지를 알아보기 위해 변수별 응답의 평균값을 조사하였다. 각 변수들의 평균값을 비교해 보면, 종속변수인 직무성과의 평균값이 4.00으로서 가장 높은 것으로 나타났고, 성과급 지급의 타당성의 평균값이 2.87로 가장 낮은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 공무원들이 본인의 직무성과에 대해서는 대체적으로 긍정적인 인식을 가지고 있는 반면, 성과급 지급의 타당성에 대해서는 부정적인 인식을 갖는 것으로 풀이된다. 공공봉사동기 측정 변수들의 평균값은 동정심 3.95, 공공가치몰입 3.87, 공공봉사 호감도가 3.76순으로 나타나, 비교적 긍정적인 인식을 갖는 것으로 보인다. 전체적으로 공무원들이 성과급 측정변수들보다는 공공봉사동기 측정변수들에 대해 긍정적인 인식을 하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 4〉 변수의 평균과 표준편차

변수	표본	평균	표준편차
성과급(성과상여금) 지급의 타당성	197	2.87	.71
성과급(성과상여금) 지급액의 적절성	201	3.04	.68
공공봉사 호감도	201	3.76	.57
공공가치몰입	200	3.87	.57
동정심	200	3.95	.58
직무성과	198	4.00	.48

또한 인구통계학적 변수들의 집단 간 분류에 따라 독립변수와 종속변수에 대한 평균의 차이를 비교·분석하였다. 이를 위해 성별, 연령, 직급, 근속년수, 저·고성과자의 5개 변수를 기준으로 각 변수마다 두 집단으로 나누어 t-test를 실시하였다.<sup>6)</sup> 세 집단 이상으로 분류되는 연령, 직급, 근속년수 변수도 집단 간 표본의 수가 30미만으로 너무 적어 의미 있는 두 집단으로 분류하여 t-test를 실시하였다. 이러한 기준에 따라 연령은 20-30대 집단과 40-50대 집단으로, 직급은 5급 관리직 집단과 6-9급 실무직 집단으로, 근속년수는 10년 이하 집단과 11년 이상 집단으로, 저·고성과자는 직무성과 평균 4.0을 기준으로 그 이상이면 고성과자 집단, 그 미만이면 저성과자 집단으로 분류하였

6) 학력은 집단 간에 표본이 의미 있는 두 집단으로 분류하는 것이 어렵게 분포되어 있어 분석대상에서 제외하였다.

다.

분석결과, 직급에 따른 두 집단 간에 동정심의 평균값에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉 6-9급 실무직 집단(평균 4.01)이 5급 관리직 집단(평균 3.82)보다 더 높은 평균값을 보여주었다( $t: 2.21, P<.05$ ). 또한 근속년수에 따른 두 집단 간에 직무성과의 평균값에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 근속년수 11년 이상 집단(평균 3.96)이 10년 이하 집단(평균 3.83)보다 더 높은 평균값을 보여주었다( $t: -1.98, P<.05$ ). 이러한 결과는 근속년수가 오래될수록 자기 직무에서의 경험과 노하우를 바탕으로 직무성과에 대해 긍정적인 인식을 갖게 되는 것으로 풀이된다. 마지막으로 흥미로운 발견은 성과에 따른 두 집단 간에 공공봉사동기의 측정변수인 공공봉사 호감도( $t: -4.90, P<.001$ ), 공공가치몰입( $t: -5.75, P<.001$ ), 동정심( $t: -1.98, P<.001$ )에서 모두 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다는 것이다. 즉, 고성과자 집단이 저성과자 집단보다 공공봉사 호감도, 공공가치몰입, 동정심에서 더 높은 평균값을 보여주었다. 이러한 결과는 고성과자 집단이 공공봉사동기에 대해 더 긍정적인 인식을 가지고 있다는 것으로 해석할 수 있다. 나머지 변수들에서는 집단 간에 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

〈표 5〉 변수에 따른 집단 간 평균차이분석

변수		평균																	
		성과급 지급의 타당성	F	t	성과급 지급액 의 적절성	F	t	공공 봉사 호감 도	F	t	공공가 치몰입	F	t	동정심	F	t	직무 성과	F	t
성별	남성	2.92	7.19	1.11	3.06	7.59	.66	3.77	.00	.30	3.89	.25	.73	3.96	.00	.49	3.91	3.58	.63
	여성	2.80			3.00			3.75			3.83			3.92			3.87		
연령	20~39세	2.93	1.15	1.19	3.12	1.67	1.76	3.78	.03	.38	3.91	.66	1.03	3.98	.08	.77	3.83	1.00	-1.94
	40~59세	2.81			2.96			3.75			3.83			3.92			3.96		
직급	5급	2.78	.51	1.36	2.94	.06	1.52	3.75	.19	.26	3.89	.09	-.44	3.82	1.65	2.21 *	3.88	.03	.47
	6~9급	2.92			3.09			3.77			3.86			4.01			4.91		
근속 년수	10년이하	2.88	.53	.13	3.09	1.64	1.04	3.76	.43	.08	3.89	.12	.44	3.99	.36	.83	3.83	.84	-1.98*
	11년이상	2.87			2.99			3.76			3.85			3.92			3.96		
저·고 성과자	저성과자	2.86	9.99	-.22	3.06	12.62	.54	3.58	.25	-4.90 ***	3.66	.23	-5.75 ***	3.80	.03	-3.87 ***	3.55	.60	-14.76 ***
	고성과자	2.89			3.01			3.95			4.09			4.10			4.23		

Note: \* $P<.05$ , \*\* $P<.01$ , \*\*\* $P<.001$

각 변수별 평균값과 주요 설문문항에 대한 응답을 분석해 보면 다음과 같다. 앞에서 기술한 것처럼, 성과급 지급의 타당성의 평균값은 2.87로서 비교적 낮은 것으로 나타났

다. 몇 가지 설문문항을 살펴보면, “성과급(성과상여금) 지급을 위한 평가기준인 성과평가 항목들(근무실적, 직무수행능력 등)이 타당하게 구성되어 있다”는 설문에 긍정적인 응답으로 간주할 수 있는 ‘그렇다’라고 응답한 공무원이 49명으로 24.5%, ‘매우 그렇다’라고 응답한 공무원이 3명 1.5%를 차지해 전체 응답자의 26.0%만이 이 설문에 대해 긍정적인 응답을 한 것으로 나타났다. 보통으로 응답한 공무원은 110명으로 54.7%를 보여 가장 높은 응답비율을 보였다. 또한 “성과급(성과상여금)이 나의 성과에 비례하여 지급된다”는 설문에 대해서는 ‘그렇지 않다’ 30.3%(61명), ‘매우 그렇지 않다’ 5%(10명)를 차지해 전체 응답자의 35.3%가 부정적인 인식을 가지는 것으로 나타났다. ‘보통’이라고 응답한 공무원이 80명으로 39.8%를 차지했으며, 긍정적인 응답(그렇다, 매우 그렇다)을 보인 공무원은 24.9%에 불과했다. 이러한 설문결과로 미루어 볼 때, 공무원들이 성과급 지급의 타당성에 대해 중립적이거나 다소 부정적인 인식을 가지고 있는 것으로 보인다.

성과급 지급액의 적절성 평균값은 3.04로 긍정적이지도 부정적이지도 않은 중간 정도의 수준인 것으로 나타났다. 구체적인 설문문항을 살펴보면, “성과급 지급등급별 지급액이 적절하게 책정되어 있다”는 설문에 ‘보통’이라고 응답한 공무원이 94명으로 46.8%를 차지함으로써 가장 많았고, 그 다음으로 ‘그렇다’라고 응답한 공무원이 53명으로 26.4%의 비율을 나타냈으며, ‘그렇지 않다’라고 부정적인 응답을 한 공무원은 44명으로 21.9%의 비율을 보였다. “성과급 지급등급별 지급액의 차이가 적절하다고 생각한다”는 설문에 대해서도 ‘보통’이라고 응답한 공무원이 104명으로 51.7%를 차지함으로써 가장 많았고, 그 다음으로 ‘그렇다’라고 응답한 공무원이 48명으로 23.9%의 비율을 나타냈다. 반면, 부정적인 응답(‘그렇지 않다’ 18.9%, ‘매우 그렇지 않다’ 3.5%)을 보인 공무원은 전체 응답자의 22.4%를 차지하는 것으로 나타났다.

공공봉사동기의 측정변수로서 먼저, 공공봉사 호감도의 평균값은 3.76으로서 공무원들이 비교적 긍정적인 인식을 갖는 것으로 나타났다. 설문문항별로는 “나는 지역사회에 도움을 주는 활동에 참여하는 사람들을 존경한다”는 설문에 긍정적인 응답(‘그렇다’ 55.7%, ‘매우 그렇다’ 18.9%)을 보인 공무원이 전체 응답자의 74.6%를 차지함으로써 대부분의 공무원들이 이 설문문항에 대해 긍정적인 인식을 갖는 것으로 보인다. 또한 “나는 시민들이 사회문제를 해결하려는 활동에 동참하는 것이 중요하다고 생각한다”는 설문에 긍정적인 응답(‘그렇다’ 53.2%, ‘매우 그렇다’ 8.5%)을 보인 공무원이 전체 응답자의 61.7%를 차지하였고, ‘보통’이라고 응답한 공무원이 35.8%인 것으로 나타났다.

앞의 설문문항보다는 긍정적인 인식에 대한 응답 비율이 다소 낮은 것으로 나타났다.

공공가치몰입의 평균값은 3.87로서 공무원들이 공공가치몰입에 대해 비교적 긍정적인 인식을 갖는다는 것을 알 수 있다. “공무원은 항상 자신의 활동이 정당한 지 여부를 인식해야 한다”는 설문에 전체 응답자의 절반이 넘는 155명(57.2%)이 ‘그렇다’라고 응답했으며, ‘매우 그렇다’라고 응답한 공무원도 21.4%(43명)를 차지했다.

동정심의 평균값은 3.95로서 세 개의 공공봉사동기 측정변수 중에서 가장 높은 값을 보여주었다. 설문문항을 보면, “나는 사회적 약자의 어려운 처지를 보면 동정이 간다”는 설문에 긍정적인 응답(‘그렇다’ 58.2%, ‘매우 그렇다’ 18.9%)을 보인 공무원이 전체 응답자의 79.1%를 차지함으로써 대부분의 공무원들이 이 설문문항에 대해 긍정적인 인식을 갖는 것으로 보였으며, ‘보통’이라고 응답한 공무원은 46명으로서 22.9%를 차지했다. 반면, 부정적인 응답을 한 공무원은 한 명도 없었다.

종속변수인 직무성과의 평균값은 4.00으로서 측정변수 중에서 가장 높은 것으로 나타났다. 설문문항들을 살펴보면, “나는 직무수행에 소요되는 비용과 시간을 줄여 성과를 높이려고 한다”는 설문에 긍정적인 응답(‘그렇다’ 65.8%, ‘매우 그렇다’ 16.6%)의 비율이 76.2%를 차지했다. ‘보통’이 16.6%, ‘그렇지 않다’는 1.0%에 불과했다. 다시 말해 대부분의 공무원들이 비용과 시간을 줄여 성과를 높이려는 인식을 갖는 것으로 보인다. “나의 직무성과의 질은 개선되고 있다”는 설문에 대한 응답에서는 다른 설문문항들에 비해 긍정적인 응답(‘그렇다’ 51.8%, ‘매우 그렇다’ 8.5%)의 비율이 60.3%로 다소 낮았다. ‘보통’이라고 응답한 공무원이 75명으로 37.7%, ‘그렇지 않다’라고 응답한 공무원은 4명으로 2.0%에 불과했다.

### 3. 가설검증의 분석과 결과

공무원의 성과급과 공공봉사동기가 직무성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 최소자승법(ordinary least square)에 의한 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다.<sup>7)</sup> <표 6>에서 볼 수 있는 것처럼, 독립변수에 의한 종속변수의 설명력을 나타내는  $R^2$  값은 0.360으로서 36.0%의 설명력을 보여준다. 다중회귀분석 결과, 공공봉사동

7) 독립변수들 간의 다중공선성(multicollinearity)를 알아보기 위해 독립변수들의 공차한계(tolerance)와 분산팽창요인(variance inflation factor, VIF) 값을 조사했다. 조사결과, 독립변수들이 다중공선성 판단을 위한 일반 기준치인 공차한계 0.1 이하, 분산팽창요인 10.0 이상을 모두 충족하여 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단된다.

기의 측정변수인 공공가치몰입과 동정심이 공무원의 직무성과에 통계적으로 유의미한 긍정적인 영향을 미친다는 것을 발견했으며, 공공가치몰입이 더 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다시 말해서 공무원의 공공가치몰입이 높고 동정심이 강할수록 직무성과가 높은 것으로 해석할 수 있다. 그러나 기대와는 달리, 공공봉사동기의 측정변수 중에서 공공봉사 호감도, 성과급 측정변수로서 성과급 지급의 타당성, 성과급 지급액의 적절성은 직무성과에 통계적으로 유의미한 결과를 보여주지 못했다. 따라서 가설 4, 5는 채택되었고, 가설 1, 2, 3은 기각되었다. 통제변수들 중에서는 연령만이 유의수준 .05에서 직무성과에 긍정적인 유의미성을 가지는 것으로 나타났다. 다시 말해서 공무원의 연령이 높을수록 직무성과가 높다는 것이다. 이러한 결과는 공무원의 연령이 높을수록 자기가 맡고 있는 업무에서 많은 경험을 축적할 수 있으며, 그러한 경험이 직무성과의 향상에 기여한 것으로 해석할 수 있다. 그러나 나머지 통제변수들은 직무성과에 통계적 유의미성을 보여주지 못했다.

〈표 6〉 공무원의 성과급과 공공봉사동기가 직무성과에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석

독립변수		직무성과		
		회귀계수		t
		비표준화 회귀계수(B) (표준오차)	표준화 회귀계수( $\beta$ )	
성과급	성과급 지급의 타당성	.054 (.057)	.083	.963
	성과급 지급액의 적절성	.000 (.059)	.000	-.003
공공봉사동기	공공봉사 호감도	.037 (.069)	.044	.536
	공공가치몰입	.316*** (.071)	.382	4.455
	동정심	.155* (.072)	.191	2.155
통제변수	성별	.059 (.065)	.060	.898
	연령	.126* (.065)	.208	1.936
	직급	-.005 (.034)	-.110	-1.613
	학력	.053 (.061)	.056	.871
	근속년수	.018 (.037)	.050	.479
표본(N)		201		
R <sup>2</sup>		.360		
F		10.183***		

Note: \*P<.05, \*\*P<.01, \*\*\*P<.001

이러한 분석결과를 통해 몇 가지 중요한 점을 논의하면 다음과 같다. 먼저, 내재적 동기로서 공공봉사동기의 측정변수인 공공가치몰입과 동정심이 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다시 말해서 공공가치몰입이 높고, 동정심이 강한 공무원일수록 직무성과가 높다는 것이다. 비록 공공봉사 호감도가 직무성과에 영향을 미친 것 못했지만, 공공봉사동기의 측정변수들이 직무성과에 긍정적인 영향을 미쳤다는 결과는 직무성과에 대한 영향요인으로서 공공봉사동기의 중요성을 보여주는 것이다(이근주, 2005; 이근주·이혜윤, 2007; Alonso & Lewis, 2001; Belle, 2012; Brewer & Selden, 2000; Vandenabeele, 2009). 구체적으로 살펴보면, 공무원의 공공가치몰입이 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 공공가치몰입과 같은 가치기반적 동기가 강한 공무원들이 공공가치를 자신의 가치로 체화시켜 공익에 대한 마인드를 가지고 그들의 직무에서도 높은 성과를 거두는 것으로 이해할 수 있다. 또한 동정심이 강한 공무원은 공공서비스를 제공함으로써 얻는 무형의 보상으로서 자기성취감이나 만족감을 중시한다. 이러한 정서적 반응은 공공서비스의 수혜집단을 위해 적극적이고 능동적으로 업무를 처리하려는 행태를 보임으로써 직무성과의 향상에 긍정적인 영향을 미친 것으로 해석된다.

그러나 기대와는 달리, 성과급 측정변수들은 공무원의 직무성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사실 기존의 선행연구를 종합해 보면, 성과급이 개인성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구는 주로 서구의 분석결과였고(Alonso & Lewis, 2001; Jenkins, Mitra, Gupta, & Shaw, 1998; Milkovich & Wigdor, 1991), 우리나라의 연구는 성과급이 개인성과에 영향을 미치지 않는다는 것이 대부분의 분석결과였다. 그러나 성과급이 공무원의 금전적 보상에 대한 욕구를 충족시켜, 이러한 욕구의 충족이 직무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대했으나 분석결과는 영향력이 없는 것으로 나타났다.

이러한 원인으로 몇 가지를 고려할 수 있다. 첫째, 외재적 동기로서 성과급은 개인성과에 직접적인 영향을 미치는 동기요인이라기 보다는 직무에 대한 불만족을 감소시키거나 예방하는 위생요인(hygiene factors)에 가까울 수 있다는 것이다(박천오, 1989; 이근주·이혜윤, 2007). 다시 말해서 성과급과 같은 금전적 보상의 충족은 공무원의 불만족을 제거할 수는 있으나 직무수행동기를 유발시켜 성과에 긍정적인 영향을 미치는 요인은 아닐 수 있다는 것이다. 둘째, 성과급제도 자체의 장점에도 불구하고 그 운영상에 있어 여러 가지 문제들로 인해 공무원의 개인성과에 영향을 미치지 못한 것이 아닌가

추측된다. 설문조사 결과에서도 알 수 있듯이, 공무원들이 성과급 지급의 타당성, 성과급 지급액의 적절성에 대해 긍정적이지 않은 인식을 가지고 있어서 이러한 인식이 그들의 성과에 긍정적인 영향을 미치지 못한 것으로 해석된다. 셋째, 성과급제도는 금전적 보상이기 때문에 과업중심적이고 성취지향적인 조직문화와 정합성이 높다고 할 수 있다. 그러나 우리나라의 공직문화는 여전히 성취지향적이라기 보다는 연공서열과 집단주의를 중시하는 문화이기 때문에 이러한 문화적 토양 속에서는 성과급을 통해 공무원의 개인성과에 긍정적인 영향을 미치기가 어렵다. 결국 성과급제도와 우리 공직문화와의 비정합성이 개인성과에 영향을 미치지 못하게 하는 원인이 아닌가 생각된다.

## V. 결론: 정책적 함의와 한계

본 연구는 중앙행정기관에 근무하는 공무원들을 대상으로 설문조사를 통해 외재적 동기로서 성과급과 내재적 동기로서 공공봉사동기가 직무성과에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하는 것을 목적으로 하였다. 분석결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 인구통계학적 변수들의 집단 간 분류에 따라 독립변수와 종속변수의 평균의 차이를 비교·분석한 결과, 직급에 따른 두 집단(5급 관리직 집단과 6-9급 실무직 집단) 간의 동정심, 근속년수에 따른 두 집단(10년 이하 집단과 11년 이상 집단) 간의 직무성과, 성과에 따른 두 집단(저성과자 집단과 고성과자 집단) 간의 공공봉사 호감도, 공공가치몰입, 동정심에서 통계적으로 유의미한 차이가 있다는 것을 발견했다. 둘째, 공공봉사동기의 측정변수로서 공공가치몰입과 동정심이 공무원의 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 발견했다. 다시 말해서 공무원의 공공가치몰입이 높고, 동정심이 강할수록 직무성과가 높다는 것이다. 마지막으로, 기대와는 달리, 성과급의 측정변수로서 성과급 지급의 타당성과 성과급 지급액의 적절성은 공무원의 직무성과에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

본 연구의 분석을 통해 몇 가지 정책적 함의와 시사점을 생각해 볼 수 있다. 첫째, 공무원들의 직무성과를 높이기 위해서는 내재적 동기로서 공공봉사동기가 중요하다는 점이다. 이러한 결과는 공공조직의 입장에서 공무원들의 공공봉사동기를 어떻게 강화시켜야 하느냐의 문제와 직결된다. 이를 위해 공무원들의 내재적 동기의 중요성을 인식하고, 이를 충족시킬 수 있는 다양한 프로그램의 개발 및 운영, 공공봉사와 관련된 성과목표의 설정 등을 제안해 볼 수 있다(Brewer & Walker, 2013). 더 나아가 채용단계부터



공공봉사동기가 강한 사람들을 선발할 수 있는 제도적 장치를 구축하여 이를 활용해보는 것도 고려해 볼 만하다(김상목, 2013). 특히 공공가치몰입과 동정심이 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 사실은 직무성과의 향상을 위해 개인의 역량뿐만 아니라 공무원의 가치적·인성적 측면의 함양을 위한 교육 프로그램의 개발도 필요하다.

둘째, 외재적 동기로서 성과급이 공무원의 직무성과에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났지만, 이러한 결과만을 가지고 성과급이 공무원의 직무성과에 영향을 미치지 못하는 요인이라고 속단하기는 어렵다. 그러기 보다는 성과급제도 운영상의 문제점을 보완하여 직무성과와 연계시키는 작업이 필요해 보인다. 사실, 공무원들이 외재적 동기에 대한 기대 자체가 전혀 없는 것은 아니다(이근주·이혜운, 2007). 핵심은 외재적 동기에 대한 기대를 충족시킬 수 있는 적절한 수단의 선택과 운영이다. 성과급이 이러한 기대를 충족시킬 수 있는 적절한 수단으로 기능하기 위해서는 현 성과급제도에 대한 전반적인 수정 또는 변화를 고려해 보아야 한다. 예를 들면, 성과평가지표를 보다 명확히 하고, 이를 확정하기 전에 피평가자인 공무원들을 참여시켜 그들의 의견을 반영하여 지표선정의 객관성과 타당성을 확보함으로써 평가결과의 수용성을 높일 수 있다. 또한 평가대상 또는 평가단위 선정에 있어서도 합리적이고 객관적인 기준으로 비교평가가 가능한 부서 또는 개인끼리 평가가 이루어져야 한다. 그리고 성과급 지급액도 현재보다 대폭 인상하여 공무원들의 외적 보상에 대한 기대수준을 충족시켜줄 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구는 다음과 같은 한계를 갖는다. 첫째, 성과급의 측정변수로서 성과급 지급의 타당성과 성과급 지급액의 적절성이외에 더 다양한 변수를 포함시키지 못했다. 차후 연구에서는 성과급 측정변수로서 더 많은 변수들을 추가시킬 필요가 있고, 또한 중앙행정기관마다 성과급 지급을 위한 평가항목이 조금씩 다르기 때문에 이를 반영해야 할 것이다. 둘째, 새롭게 수정된 공공봉사동기 측정변수들이 타당성과 신뢰성을 가지지만, 자기희생은 하나의 요인으로 묶이지 않아 공공봉사동기의 측정변수로 사용하지 못했다. 이는 서구의 설문문항을 그대로 사용하는 데서 오는 문제라고 여겨진다. 따라서 우리나라 정서와 맥락에 적합한 더 정교한 설문문항의 개발이 요구된다. 셋째, 본 연구에서는 중앙행정기관에 근무하는 공무원들을 대상으로 성과급이 직무성과에 미치는 영향을 분석했다. 그러나 성과급은 공공부문보다는 민간부문에서 더 활발하게 활용되고 있음을 고려할 때, 공공부문과 민간부문 간의 비교를 통해 성과급과 직무성과의 영향관계를 규명하려는 노력도 필요할 것으로 본다.

## 참고문헌

- 김상목. (2013). 「한국인의 공공봉사동기: 세계적 보편성과 한국적 특수성」, 서울: 집문당.
- 김정인. (2014). 지방세무직 공무원의 공공봉사동기와 조직시민행동. 「지방정부연구」, 1(1): 18(1): 193-218.
- 김태호·노종호. (2010). 공공봉사동기가 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구. 「행정논총」, 48(3): 143-168.
- 박천오. (1989). Herzberg 연구방법을 통해서 본 한국공무원의 직무동기. 「한국행정학회보」, 23(1): 149-168.
- 박천오·권경득·권용수·조경호·조성한·최성주. (2016). 「인사행정론」. 파주: 법문사.
- 배병돌. (2003). 공공부문 성과급의 성공적 운영방안: 한국과 미국의 경찰공무원 인식비교를 중심으로. 「한국정책과학학회보」, 7(1): 181-202.
- 백완기. (2008). 한국의 행정문화와 외래이론에 의존한 정부혁신의 정합성. 「정부학연구」, 14(1): 5-35.
- 손명구. (2006). 「우리나라 지방직 공무원의 공공봉사동기에 관한 경험적 연구: 서울시 서초구청 공무원들을 중심으로」. 서울과학기술대학교 IT정책전문대학원, 박사학위논문.
- 오성호. (2003). 지방공무원의 성과급제 실시에 따른 문제점과 개선방안. 「한국행정연구」, 12(4): 219-247.
- 이근주. (2005). PSM과 공무원의 업무 성과. 「한국사회와 행정연구」, 16(1): 81-104.
- 이근주·이혜운. (2007). 보상 유형에 대한 차별적 기대가 공무원의 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국행정학회보」, 41(2): 117-140.
- 이사반·이수영. (2014). 공직봉사동기와 보수만족도가 경찰 직무만족도에 미치는 영향: 경찰조직 내 사회적 지지의 조절효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 13(3): 23-55.
- 이수영. (2011). Mission Impossible? 공무원 성과급의 이상 조건과 현실 상황의 괴리 분석. 「한국인사행정학회보」, 10(3): 75-102.
- 이희태. (2010). 공무원 성과급제도의 동기부여 효과분석: 성과상여금제도를 중심으로. 「지방정부연구」, 14(1): 159-180.
- 전미선·이종수. (2014). 성과급은 내재적 동기에 어떤 영향을 미치는가?: 동기부여 혹은 동기구축(crowding-out) 효과와 경로분석. 「한국인사행정학회보」, 13(1): 161-176.
- 정연양·최장호. (2008). 성과급 임금제도와 직무만족도 간의 관계에 관한 연구. 「인사관리연구」, 32(3): 69-94.
- 조태준·윤수재. (2009). 공공서비스동기(Public Service Motivation)와 성과 간 관계에 대한 연구. 「한국행정연구」, 18(1): 223-252.

- 최무현·조창현. (2013). 공무원의 공공봉사동기와 직무태도에 대한 실증적 연구: 직무만족과 조직 몰입을 중심으로. 「지방정부연구」, 17(1): 343-366.
- 하미승·강인호·최준호·권용수·황성원. (2004). 공무원 성과상여금제도의 효과성 및 발전방안연구. 「한국사회와 행정연구」, 15(2): 1-22.
- 한인근. (2013). 성과급의 효과성에 대한 공·사간의 비교연구. 「국정관리연구」, 8(1): 87-115.
- 한에스터·이근주. (2012). 조직경험과 업무특성이 PSM(공공봉사동기)에 미치는 영향에 대한 분석. 「행정논총」, 50(2): 89-112.
- 행정자치부. (2015). 「지방공무원 보수업무 등 처리지침」.
- 황창연. (2003). 행정조직문화와 성과관리의 관계. 「한국정책학회보」, 12(2): 283-320.
- 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.
- 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.
- Brewer, Gene A. & Richard M. Walker. (2013). Personnel Constraints in Public Organizations: The Impact of Reward and Punishment on Organizational Performance. *Public Administration Review*, 73(1): 121-131.
- Brewer, Gene A. & Sally C. Selden. (1998). Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3): 413-439.
- \_\_\_\_\_. (2000). Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 685-712.
- Bright, Leonard. (2007). Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? *Review of Public Personnel Administration*, 27(4): 361-379.
- Coursey, David H., & Sanjay K. Pandey. (2007). Public Service Motivation Measurement: Testing an Abridged Version of Perry's Proposed Scale. *Administration & Society*, 39(5): 547-568.
- Deckop, J. R. & C. C. Cirka. (2000). The Risk and Reward of Double-Edgedsword: Effects

- of a Merit Pay program on Intrinsic Motivation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(3): 400–418.
- Dollinger, Marc J., & Peggy A. Golden. (1992). Interorganizational and Collective Strategies in Small Firms: Environmental Effects and Performance. *Journal of Management*, 18(4): 695–715.
- Frey, B. S. & R. Jegen. (2001). Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5): 589–611.
- Gneezy, U. & A. Rustichini. (2000). Pay Enough or Don't Pay at All. *Quarterly Journal of Economics*, 115(3): 791–810.
- Jenkins, G. Douglas, Atul Mitra, Nina Gupta & Jason D. Shaw. (1998). Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research. *Journal of Applied psychology*, 83(5): 777–787.
- Kellough, J. Edward & Lloyd G. Nigro. (2002). Pay for Performance in Georgia State Government: Employee Perspectives on Georgia Gain after 5 Years. *Review of Public Personnel Administration*, 22(2): 146–166.
- Kellough, J. Edward & S. C. Selden. (1997). Pay for Performance Systems in State Government: Perceptions of State Agency Personnel Directors. *Review of Public Personnel Administration*, 17(1): 5–21.
- Kim, Sangmook. (2005). Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2): 245–261.
- \_\_\_\_\_. (2006). Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Manpower*, 27(8): 722–740.
- \_\_\_\_\_. (2009). Revising Perry's Measurement Scale of Public Service Motivation. *American Review of Public Administration*, 39(2): 149–163.
- Kim, Sangmook & Wouter Vandenabeele. (2010). A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally. *Public Administration Review*, 70(5): 701–709.
- Kim, Sangmook, Wouter Vandenabeele, Bradley E. Wright, Lotte B. Andersen, Francesco Paolo Cerase, Robert K. Christensen, Céline Desmarais, Maria Koumenta, Peter Leisink, Bangcheng Liu, Jolanta Paliduskaite, Lene H. Pedersen, James L. Perry, Adrian Ritz, Jeannette Taylor & Paola De Vivo. (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.
- Lazear, Edward P. (2000). Performance Pay and Productivity. *American Economic Review*, 90(5): 1346–1361.
- McCracken, Melody Je', Thomas F. McIlwain, & Myron D. Fottler. (2001). Measuring Organizational Performance in the Hospital Industry: An Exploratory Comparison of Objective and Subjective Methods. *Health Services Management Research*, 14(4): 211–219.
- Milkovich, G. T. & A. K. Wigdor. (1991). *Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay*. Washington, DC: National Academy Press.
- Moynihan, Donald. P. & Sanjay. K. Pandey. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1): 40–53.
- Naff, Katherine C. & John Crum. (1999). Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19(3): 5–16.
- 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. & Lois R. Wise. (1990). 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.
- Porter, L. W. & E. E. Lawler. (1968). *Managerial Attitude and Performance*. Homewood, IL: Richard D. Irwin
- Powell, Thomas C. (1992). Organizational Alignment as Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 13: 119–134.
- Prendergast, C. (1999). The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*, 37(1): 7–63.
- Rainey, Hal G. (1982). Reward preferences among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic. *American Review of Public Administration*, 16(4): 288–302.
- Rainey, Hal G. & Paula Steinbauer. (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1): 1–32.

- Stazyk, Edmund C. (2012). 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): 252-274.
- 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 Sciences*, 75(1): 11-34.
- Vandenabeele, Wouter & Annie Hondeghem. (2005). *Values and Motivation in Public Administration: Public Service Motivation in an International Comparative Perspective*. Presented at the Joint EGPA-ASPA Conference: Ethics and Integrity of Governance- The First Transatlantic. Leuven, Belgium.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- 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.
- Wise, L. Recascino. (2000). The Public Service Culture. In Richard J. Stillman, II. ed., *Public Administration Concepts and Cases*, 7th ed., Boston, MA: Houghton Mifflin, PP. 342-353.
- Wright, Bradley E. & Sanjay K. Pandey. (2008). Public Service Motivation and the Assumption of Person-Organization Fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence. *Administration & Society*, 40(5): 502-521.

---

\* 노중호: 미국 Florida State University에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 서울과학기술대학교 행정학과 부교수로 재직하고 있다. 주요 관심분야는 공공관리, 인사행정, 정책이론 등이다. 주요 논문으로는 “정부정책의 책임성에 대한 분석과 평가: 4대강사업을 중심으로(2015),” “가족친화정책이 공무원 직장생활의 질에 미치는 영향: 집단 간 비교를 중심으로(2014),” “새로운 정책유형으로서 도덕정책에 대한 이론적 고찰과 한국에서의 적용 가능성 탐구: 낙태정책을 중심으로(2014),” “계약직 인사관리에서의 차별 수용성과 공정성에 관한 연구: 국립대 계약직원을 중심으로(2013)” 등이 있다(jroh77@seoultech.ac.kr).

투고일: 2016.4.26 심사일: 2016.5.11 게재확정일: 2016.6.25

## ■ The Influence of Performance-Related Pay and Public Service Motivation on the Job Performance of Public Employees

Jongho Roh

Although there have been individual studies about the effects of external motives and internal motives on the job performance of public employees, there are few studies whether both motives have impacts on their job performance. On the basis of this fact, the purpose of this study is to analyze empirically the effects of performance-related pay as one external motive and public service motivation as one internal motive on the job performance of public employees. For this study, I conducted a questionnaire survey with public employees working in central governments. In the study, I find three important research results. First, mean differences about independent and dependant variables between two groups of some demographic variables such as class, period of service, and low or high performers are statistically significant. Second, commitment to public values and compassion as measurement variables of public service motivation are positively associated with the job performance of public employees. Lastly, the validity of performance-related pay and the adequacy of performance-related pay amount as measurement variables of performance-related pay are not statistically associated with the job performance of public employees.

□ Key Words: public service motivation, performance-related pay, performance bonus, job performance