

공무원의 역량, 동기, 기회가 조직성과에 미치는 영향 : 공공봉사동기의 조절효과를 중심으로

The Impacts of Ability, Motivation, and Opportunity of Public Employees on Organizational Performance: Focusing on the Moderating Effect of Public Service Motivation

왕태규*·조성한**·주영종***

초 록

본 연구는 공무원의 역량·동기·기회가 조직성과에 미치는 영향력을 분석함과 동시에 공공봉사동기의 조절효과를 분석하는 것을 목적으로 한다. 구체적으로 인적자본의 질적 수준이 조직성과를 향상시킬 수 있다는 이론적 가정 하에 조합모델로서의 AMO 이론을 적용해 조직성과에 공공봉사동기의 조절효과를 실증적으로 검증하였다. 분석결과 우리나라의 공공조직에서도 공무원의 역량, 동기, 기회의 변수들은 조직성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, AMO 이론을 공공 부문에 적용시키는데 있어서 공공봉사동기가 조절변수로서 어떻게 작용하는가에 대한 검증에 있어서는 '기회'에만 유의미한 영향을 나타냈다. 이를 통해서 본 연구는 정책적 함의와 향후 연구방향 등을 제시하였다.

주제어: AMO 이론, 공공봉사동기, 조직성과

* 王太奎(제1저자): 미국 플로리다주립대학교(Florida State University)에서 행정학 박사학위를 취득하고 현재 가톨릭관동대학교 사회복지학과 조교수로 재직 중이다. 주요 관심영역은 인적자원관리, 조직 및 성과관리, 조직혁신 등이며, 최근 논문으로는 "Shedding New Light on Strategic Human Resource Management: The Impact of Human Resource Management Practices and Human Resources on the Perception of Federal Agency Mission Accomplishment" (2017), "Fulfilling the Promises: The Impacts of Employment Relationship on Turnover Intention" (2017) 등이 있다. (tkwang@cku.ac.kr)

** 趙成漢(공동 교신저자): 미국 University of Chicago에서 박사학위를 취득하고 중앙대학교 공공인재학부 교수로 재직하고 있다. 주요 관심분야는 사회복지정책, 인사행정, 정책도구, 정부혁신 등이다. (johanju@cau.ac.kr)

*** 周榮鍾(공동 교신저자): 중앙대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 충북도립대학교에서 시간강사로 재직하고 있다. 주요 관심분야로는 조직행태, 조직심리, 인사행정 등이다. (john_76@naver.com)

I. 서론

새로운 정권이 시작될 때마다 정부혁신은 거의 관행처럼 반복되어져 왔다. 정부혁신에 가장 빈번하게 사용되어 온 도구는 정부조직개편과 인사혁신이었다. 정부조직개편은 매 정권 초기 일회성으로 끝이 나곤 했지만 인사혁신은 성과평가, 성과급, 개방형인사 고위공무원단 등 신공공관리적 개혁이 꾸준히 진행되어 왔다. 하지만 신공공관리 중 테일러적 관리방식에 가까운 인사개혁만 도입이 되면서 공무원들에게는 다분히 통제나 권한축소로만 인식이 되어 왔다. 최근 성과평가와 성과급을 5급 이하의 공무원과 공공기관 전체에 적용하려던 인사혁신처의 시도가 공무원 노조와 공공노조의 큰 저항에 봉착하면서 후퇴하게 된 이유도 공무원들이 그동안 지니고 있었던 인사혁신에 대한 불신과 불만이 표출된 것으로 볼 수 있다.

우리나라 공공부문의 인사관리와 정부성과에 대한 연구들도 신공공관리적 개혁이 정부성과에 주는 영향에 집중되어 있는 반면 민간부문의 인사관리 연구에서는 조직구성원들의 참여, 몰입, 사기, 역량 등을 강조한 ‘인적자원관리’에 대한 연구가 큰 성과를 올리고 있다. 공공부문에 있어서도 ‘인적자원’에 대한 관심은 꾸준히 있었지만 교과서적인 개념정리에 지나지 않았다. 인적자원관리가 전통적 인사관리와 다른 점은 조직구성원을 조직의 소모적 자본이나 부품의 하나로 보지 않고 조직발전을 위한 귀중한 인적자원으로 인식하고 있다는 것이다. 인적 자원은 다른 자원과 달리 스스로 능력, 지식, 기술을 지니고 있어서 그 자체로 희소한 가치를 지니며 대체도 어렵다는 특징을 지닌다. 따라서 다른 조직이 동일한 자원을 지니게 될 가능성이 높지 않아 자원에 대한 모방이 어렵다는 특징도 가진다(박지성·류성민, 2015; Read & Defillppi, 1990).

인적자원에 대한 관심이 높아지면서 인적자원을 관리하는 주요한 도구로 연구되는 것이 ‘고성과작업시스템(High Performance Work System)’이다. 고성능작업시스템에 대한 정의는 명확히 규정되어 있지 않지만 조직구성원을 지속적인 경쟁우위의 원천으로 보고, 테일러적인 통제중심 방식에서 벗어나 조직구성원의 ‘참여와 몰입’을 유도하여 조직성과를 향상시키고자 하는 전략적 인적자원관리 시스템을 의미한다(Huselid, 1995). 고성능작업시스템은 정부성과를 올리기 위한 다양한 참여제도, 수평적 분권화, 폭넓은 교육훈련, 장기적인 고용, 높은 보상, 정보공유, 숙련형성 등의 인적자원관리 제도들을 포함하고 있다. 이러한 고성능작업시스템과 조직성과의 관계를 연구하기 위해 조직구성원의 역량, 동기, 기회, 참여, 자율 등의 변수들을 개별적으로 분석하기도 하고 또는 몇 가지의 변수들을 조합하기도 한다.

고성과작업시스템과 조직성과를 분석하는데 있어서 가장 대표적으로 활용되는 변수들의 조합 모델이 AMO 이론이다. AMO 이론은 조직구성원의 역량(Ability), 동기(Motivation), 그리고 기회

(Opportunity)를 강화함으로써 인적자본(Human Capital)의 질적인 부분이 향상되면서 조직성과로 이어진다고 본다. AMO 이론은 민간부문의 조직성과 연구에 광범위하게 적용되고 있다. 조직구성원의 역량·동기·기회라는 조합이 독립변수로 조직성과에 주는 영향 뿐 아니라, 다른 변수들과 조직성과의 관계에서 매개변수로도 활용되기도 한다. 또한 지식공유, 마케팅, SNS의 활용연구에도 응용되어 적용되고 있다(김병수·백승령, 2016). 하지만 공공부문에서는 아직 AMO 이론에 대한 연구가 활성화되지 않고 있다. AMO 이론을 활용한 공무원의 성과평가의 수용도에 대한 연구와 국방 지식공유시스템 사용자들의 지식제공행위에 대한 연구 등이 있을 뿐이다. 하지만 AMO 이론이 가지는 조직성과와의 관계에 대한 연구는 아직 이루어지지 못하고 있다.

이 연구에서는 공무원의 역량·동기·기회에 대한 인식이 정부성과에 대한 인식에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 그동안 인적자원관리와 공공부문의 성과에 대한 연구는 많지 않았으며 ‘관계성 모델’인 ‘조직시민행동(Organization Citizenship Behavior)’이나, 동기변수인 공공봉사동기(Public Service Motivation) 등이 그나마 가장 자주 활용되어 왔다. 따라서 이 연구는 고성과작업시스템의 AMO 이론과 정부조직성과를 연결시키는 시도적 연구로서의 의의를 지닌다. 또한 기존의 연구에서는 공공봉사동기를 AMO 이론의 동기변수로 활용하기도 하였지만 이 연구에서는 조절변수로 활용한다. 자원기반이론에서는 조직이 지속적인 경쟁우위를 가지기 위한 자원이 필요한데 공공 조직에서는 공공봉사동기가 그 자원이 될 수 있기 때문이다. 따라서 경쟁우위의 자원으로서의 공공봉사동기가 가지는 조절효과를 검증해 보고자 한다.

II. 선행연구에서의 조직성과

일반적으로 조직성과는 조직 및 그 구성원이 생산한 제품 및 서비스를 포함하는 산출물에 대한 효율성, 효과성, 공정성 등을 포함하는 다차원적 개념으로 정의할 수 있을 것이다. 특히 공공부문에서 조직성과는 공공조직이 추구하는 공공성(Publicness), 공정성(Fairness), 민주성(Democracy) 등과 같은 가치의 모호성에 기인한다고 할 수 있다(Behn, 2003; Brewer & Selden, 2000; Chun & Rainey, 2005; Selden & Sowa, 2004). 공공조직에서 조직성과의 이러한 개념적 특성은 선행연구들에서도 나타난다. Brewer와 Seldon(2000)의 연구에서는 조직성과를 조직의 내·외부 차원으로 구분하고 이를 다시 공공조직이 추구하는 핵심가치인 효율성, 효과성, 공정성 등으로서 구분하여 6가지 하위 차원으로 구성된 개념으로 정의하고 있다. 또한 Boyne(2003)의 연구에서는 조직성과를 조직이 생산한 산출물의 양과 질, 효율성, 형평성, 결과, 비용효과성, 고객만족도로 정의하고 있다.

하지만 이러한 개념적 정의의 다양성과 가변성으로 인하여 조직성과의 측정에 대한 문제도 제기되고 있다. 즉 공공조직의 성과측정에 있어서는 객관적인 측정도구의 개발 및 활용에 있어 어려움을 가지고 있다고 할 수 있다(Brewer & Selden, 2000; Nicholson-Crotty, Theobald & Nicholson-Crotty, 2006; Selden & Sowa, 2004).

이에 공공부문에서의 조직성과에 대한 연구는 재무성과와 같은 객관적인 측정지표보다 목표달성도, 직무만족, 조직몰입 등의 조직구성원의 인식에 기반한 조직효과성을 중심으로 한 연구가 수행되고 있다. 예를 들면 Finders(2001)와 Rainey(2014), Wolf(1993) 등의 경우 공공조직들이 달성하고자 하는 결과(Outcome)의 측면을 강조하면서 조직효과성을 조직성과의 개념으로 사용하였으며, 강제상과 류상원(2007), 김인(2008), 전대성(2015)의 국내 연구들도 조직성과를 측정함에 있어 조직몰입 혹은 만족도 등의 효과성 변수를 지표로 이용하였다.

한편 조직효과성 변인들을 조직성과의 개념으로 활용한 연구들은 결정요인의 탐색을 목적으로 하거나, 결과변수로서의 조직효과성 변인과의 관계를 증명하려한 연구들이 중심이 되고 있다. 이러한 연구들에서는 대개 공공부문의 조직성과를 행정적 가치와 조직의 중점 측면을 기준으로 하여, 효과성, 공정성 등의 가치와 관련한 측정항목으로 제시하고 있으며, 조직성과를 향상시키는 요인으로 조직문화와 리더십, 인적자원관리 제도 등의 환경적·구조적 변인들을 설정하고 조직성과와의 관계를 측정하는 것을 목적으로 하고 있다(김기태·조봉순, 2008; 김다경·엄태호, 2014; Brewer, 2005; Brewer & Selden, 2000; Heinrich, 2002).

하지만 조직성과와 결정요인들 간의 모형을 구성하는데 있어 조직 환경과 구조적 관계를 탐색하고자 하는 연구주제들이 편중되면서 미시적 변인의 중요성이 간과되었다는 비판이 제기된다(조태준·윤수재, 2009; Kiffin-Pertersen & Cordery, 2003). 즉 조직문화, 리더십, 인적자원관리 제도 등 환경적·구조적 변인들 그 자체가 직접적으로 조직의 성과를 향상시키는 것으로 볼 수 없다는 것인데, 바꿔 말해 환경적·구조적 변인들이 조직성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 없다는 주장과 함께 조금 더 직접적으로 영향을 미칠 수 있는 환경적·구조적 변인들의 수용자로서 조직구성원들이 갖는 인식, 태도, 그리고 경험 등과 같은 인적요소에 대한 고려가 부족했다는 점을 지적하고 있는 것이다.

이러한 비판적 논의는 구조적·관리적 기법의 변화와 더불어 공공조직의 성과제고를 위한 논의와 함께 제기되면서, 조직심리학 또는 인적자원관리 등을 연구하는 학자들에게는 성과향상에 영향을 미치는 요인들 중에서 미시적 변인이라고 할 수 있는 개인의 특성, 특히 동기부여에 많은 관심을 기울이게 하는 계기가 되었다. 이에 따라 몇몇 연구에서는 환경적·구조적 수준의 요인뿐만 아니라 개인 특성변수인 조직시민행동(Organization Citizenship Behavior), 공공봉사동기(Public Service

Motivation), 혹은 심리적 임파워먼트(Psychological Empowerment) 등이 조직성과를 향상시킨다는 연구결과를 제시하고 있다(이근주, 2005; 이영안·강창민, 2014; 조태준·신민철, 2011; Kim, 2004; Mann, 2006).

이들의 연구결과들은 환경적·구조적 요인이 조직성과에 명확한 영향을 미치지 않음을 주장하면서 성과와 관련된 개인적 태도에 대한 인식 및 지각의 정도가 조직성과를 인지하는데 더 직접적으로 많은 영향력을 행사할 것으로 예상된다고 주장한다.¹⁾ 더 나아가 상대적으로 공공부문에서는 이타적이고 자기희생적이며, 공익실현을 더 중요하게 인식하는 개인적 동기부여는 조직 내 구성원으로 하여금 조직성과를 향상시킬 수 있을 것이라고 주장한다. 즉 개인 특성변수에 대해 상대적으로 높게 인지하고 있는 조직구성원들이 조직목표의 달성을 위해 자신을 희생·헌신할 수 있으며, 자신의 이익보다는 타 조직구성원이나 조직의 이익을 보다 중요하게 생각하기에 조직 전반의 성과를 향상시킬 수 있는 요인 중 하나라고 주장한다. 이러한 주장의 기저에는 조직과 개인이 필연적으로 상호작용을 하고 있다는 점에서 조직이 수행한 조직의 내, 외적 성과를 측정하는데 있어 조직구성원의 인식(Perception)을 바탕으로 측정하는데 별다른 문제가 없음을 주장하는 견해가 존재한다(Pfeffer & Salancik, 1978).

이와 같이 선행연구의 결과들을 종합해 본다면, 공공부문에서의 조직성과는 공공성, 효율성, 효과성, 민주성 등을 포함할 수 있는 가변적 개념이라 할 수 있다. 즉, 공공부문의 조직성과는 여러 가지 하위차원의 개념을 포함할 수 있는 포괄적 정의가 가능하다. 또한 측정에 있어서도 연구의 초점에 따라 재무성과와 같은 객관적인 지표(Objective Measures)나 조직구성원이 인식(Perception)하고 있는 목표달성도(Mission Accomplishment)와 같은 주관적 지표(Subjective Measure)로도 측정될 수 있는 개념이라 할 수 있을 것이다.

1) 정부조직의 구조적·관리적 변화와 성과 간 관계에 대한 경험적 연구결과의 부재 내지는 혼재 등으로 인해 그 효용성에 대한 비판도 제기되고 있는 상황이다. 예를 들어 참여적 의사결정은 기존 관료조직의 문제점으로 지적되었던 집권적 의사결정의 관리적 대안으로 정부조직에 광범위하게 도입되었지만, 그것이 조직성과를 향상시키는지 여부에 대해서는 합의에 이르지 못하고 있다(조태준·윤수재, 2009, 재인용). 더구나 최근에, 정부조직은 민간부문에서 활용하고 있는 구조적·관리적 기법을 통해 조직 성과를 향상시키려고 했지만, 이에 대한 연구결과는 항상 정(+)의 인과관계를 경험적으로 지지하지 못했다는 비판이 제기되고 있다.

Ⅲ. 이론적 모형 및 가설 설정

기존의 많은 연구들이 공공조직의 성과 향상을 위하여 다양한 이론과 기법을 조직관리, 재무관리, 인사관리, 성과관리 등의 부분에 제시해오고 있다. 특히 인사관리에 있어 조직 구성원에 대한 관점 및 이해에 있어 변화가 대두되고 있다. 인적자본관리(Human Capital Management)는 전통적인 인적자원관리(Human Resource Management)가 조직 구성원인 인간을 조직이 사용하여 소모하는 자원(Resources)으로 보는 관점과 달리 인간을 자본(Capital)으로 인식하고 조직 구성원에 대한 교육, 훈련, 역량 개발 등을 통하여 조직이 그 가치를 증가시킬 수 중요한 자산이자 투자의 대상이라고 주장한다(배귀희, 2013: 200; 유민봉·박성민, 2017: 17). 따라서 인적자본관리는 조직 구성원의 가치 증가를 위한 다양한 관리기법을 제시하고, 조직은 효과적인 인적자본관리를 통한 조직의 경쟁력과 성과 향상을 위한 자본의 효과적인 관리를 목표로 한다.

이러한 인적자본관리에 있어 중요한 이론이 역량·동기부여·기회 이론(Ability, Motivation, Opportunity: AMO Theory)이다. AMO 이론은 전통적인 인사관리 이론에 전략적 인적관리론(Strategic Human Resource Management)의 관점을 접목시킨 것으로 개인 및 조직성적을 증대시키기 위하여 조직이 조직 구성원의 인적자본의 강화를 위하여 역량, 동기, 기회를 제공하는 인사관리 제도의 기반 구축과 활용을 강조하고 있다. AMO 이론은 전통적인 인사관리 이론들이 강조하는 조직구성원의 지식(Knowledge), 기술(Skills), 역량(Abilities)뿐만 아니라 동기부여를 통하여 조직구성원들이 자발적으로 시간과 노력을 투입할 수 있는 고성능 조직을 구축하는 방안을 제시하고 있다. 또한 AMO 이론은 조직성과와 더불어, 사회적 성과(Social Performance), 혁신, 이직의도, 통솔범위(Span of Control) 등을 설명하는데 활용되고 있다(Bos-Nehles, Van Riemsdijk, & Looise, 2017).

조직성과와 관련된 연구에 있어 Boselie, Dietz와 Boon (2005)은 경영학 관련 104개의 경험적 연구를 분석한 결과 조직성과에 가장 일반적으로 활용되고 있는 이론이 상황이론(Contingency Theory), 자원기반이론(Resource-Based View), AMO 이론이라 주장하고 있다.²⁾ AMO 이론은 자원기반이론(Resource-Based View)의 기반에서 조직이 지속적인 경쟁우위의 확보와 성과의 향상의 중요변수를 인적자본이라 주장한다(김민영·이효주·박성민, 2016; 옥지호, 2015; Appelbaum,

2) 이 세 가지 이론 중 상황이론(Contingency Theory)과 자원기반이론(Resource-Based View)은 조직 차원의 변수를 통하여 조직의 성과를 설명한다고 할 수 있다. 상황이론(Contingency Theory)은 조직의 외부 환경 및 조직의 업무특성과 조직 구조의 적합성(Fit)이 확보될 때 조직의 성과가 향상된다고 주장한다(Donaldson, 2001). 또한 자원기반이론(Resource-Based View)은 조직의 산출물 생산에 필요한 가치 있고(Valuable), 희소하며(Rare), 모방하기 어렵고(Inimitable), 대체 불가능한(Nonsubstitutable) 자원의 확보를 강조하고 이들이 조직의 경쟁력과 성과를 결정한다고 주장한다(Barney, 1991).

Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000; Aryee, Walumbwa, Seidu & Otake, 2016; Boxall & Macky, 2009; Lepak et al., 2006). 즉 조직의 인적자본을 조직의 경쟁력을 결정하는 중요한 자원이라 간주하고 조직 구성원의 역량개발, 동기부여, 기회의 제공의 강화를 통한 인적자본의 향상 및 증대는 조직의 성과를 향상시킬 수 있다고 주장하는 것이다.

이러한 주장을 지지하는 연구들도 있다. 예를 들면 Gerhart (2005)의 경우 인적자원관리 기법들과 조직의 성과 간의 관계를 설명하면서 채용 및 훈련을 통하여 역량향상, 성과급(Performance-Related Pay), 인센티브 등을 통한 동기부여의 강화, 직무설계, 업무 자율성 등을 통한 기회의 확대는 조직의 성과에 기여한다고 주장하는 등 인적자본의 중요성에 대해서는 논쟁의 여지가 없어 보인다. 따라서 조직은 성과의 향상을 위하여 조직 구성원의 역량개발, 동기부여, 기회의 제공을 강화시킬 인적자본관리 시스템을 구축하고 운영하여야 할 필요가 있다.

민간 분야에서는 고성능(High-Performance) 또는 고몰입(High-Commitment) 조직을 구축하기 위한 조직 구성원의 역량개발, 동기부여, 기회부여에 대하여 꾸준히 관심을 기울여 왔으며 또한 인적자본관리 시스템이 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구는 지속적으로 이루어져 왔다(옥지호, 2013; Appelbaum et al., 2000; Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006; Huselid, Jackson, & Schuler, 1997; Wright, Gardner, & Moynihan, 2003). 민간 기업부문에서의 성과 향상에 대한 강조가 공공 부문 조직으로 확산되며 현재는 정부조직도 성과 향상 및 개선에 대한 지속적인 압박을 받아오고 있는 것이 현실이다. 이에 따라 행정학 관련 문헌에서 공공조직의 성과 향상을 위한 다양한 방법이 제시되어 오고 있다. 그러나 공공부문에서의 고성능 조직 또는 고몰입 조직을 위한 인적자본 시스템에 대한 연구는 미흡하다고 할 수 있다(김민영·이효주·박성민, 2016). 따라서 본 연구는 고성능 조직 구축에 있어 인적자본관리의 기초가 되는 AMO 이론을 바탕으로 하여 공무원들이 가지고 있는 역량개발(Ability), 동기부여(Motivation), 기회(Opportunity) 부여를 통한 인적자본 관리가 조직의 성과에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다.

1. 역량개발(Ability)

일반적으로 역량(Capability)은 조직 구성원 개인이 가지고 있는 특성으로 개인이 보유하고 있는 지식(Knowledge), 기술(Skills), 능력(Abilities)을 의미한다고 할 수 있다(배귀희, 2013; 유민봉·박성민, 2017; Hitt et al., 2001). 따라서 조직 구성원 개인이 직무의 수행에 필요한 지식, 기술, 능력을 얼마나 많이 가지고 있는지 또한 보유한 지식, 기술, 능력을 얼마나 잘 활용하는지가 그 개인의 역량뿐만 아니라 조직의 성과를 결정할 수 있는 중요한 요인이라 할 수 있다. 이에 기존의 문헌은

개인의 역량을 향상시키기 위하여 조직이 제공하는 교육훈련 프로그램 및 제도에 대한 다양한 연구가 이루어져 왔다.

최근에는 조직의 목표 및 전략과 조직 내적 자원 관리의 정합성을 강조하는 전략적 인적자원 관리(Strategic Human Resource Management) 관점에 대한 관심이 증가하면서 이에 따라 인적자본의 향상을 위한 교육훈련 프로그램 및 제도 개선에 대한 논의가 확대되고 있다(배귀희, 2013; 배귀희·임승후, 2008; Delery & Doty, 1996; Snell & Dean, 1992; Wright & McMahan, 1992). 같은 맥락에서 AMO 이론은 조직 구성원 개인이 현재 가지고 있는 지식, 기술, 능력에 초점하기 보다는 이를 개발 또는 강화시키기 위하여 조직에서 제공하는 인적자본관리 시스템 또는 정책을 강조한다(Bos-Nehles, Van Riemsdijk, & Looise, 2013, Gerhart, 2005, Lepaket, Liao, Chung, & Harden., 2006, Vermeeren, 2017). 민간 및 공공부문의 많은 조직들이 조직 구성원의 인적자본 강화, 특히 조직 구성원의 역량개발을 위하여 활용하는 가장 대표적인 방법이 바로 교육훈련 프로그램이라 할 수 있을 것이다. 민간부문에서 교육훈련 프로그램과 역량개발 또는 성과 간의 관계에 대한 연구는 많은 학자들에 의해 진행되어 왔으며, 기존의 문헌들도 교육훈련 프로그램의 질은 인적자본의 질과 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Bos-Nehles et al, 2013; Snell & Dean, 1992).

공공부문에서도 교육훈련과 조직성과 간의 관계는 꾸준히 연구가 진행되어 왔다고 할 수 있다. 비록 공직자 교육훈련이 다른 인적자원관리 제도들과 단절적으로 운영되고 있어 공직가치의 함양이나 인적자본 향상에 제한적이라는 비판이 존재하고 있으나(배귀희, 2013; 박정호, 2015), 여전히 공공조직의 교육훈련 프로그램 및 제도들은 조직 구성원의 긍정적인 행태나 직무성과를 이끌어 내는 것으로 나타나고 있다(권경득, 2012; 배귀희, 2013; 신영삼·김상봉, 2012; Kroll & Moynihan, 2015; Seidle, Fernandez, & Perry, 2016). 즉, 조직구성원과 직무수행에 관련된 각종 교육과 훈련에 대한 내용은 조직구성원이 조직운영과 관련되어 수행한 업무에 대해 좀 더 정확한 정보를 인지할 수 있게 하고, 이를 통해 자신이 직무역할 내에서 담당해야할 업무수행에 있어서 효율성을 도모하게 함으로써 조직성과의 향상에 기여하게 된다. 따라서 교육훈련은 업무수행과 관련한 유용한 정보, 지식 및 기술을 조직구성원에게 제공한다. 이는 조직구성원이 효과적이고 효율적으로 업무를 수행할 수 있게 함으로 조직성과의 향상을 이끌어 낼 수 있다. 따라서 공공조직의 교육훈련은 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 예상될 수 있다.

가설 1: 교육훈련 프로그램은 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 동기부여(Motivation)

동기부여와 성과 간의 관계는 다양한 이론과 수많은 경험적 연구가 수행된 분야라 할 수 있을 것이다(Rainey, 2014). 이론적 연구는 과거의 Maslow의 욕구 5단계 이론으로부터, Vroom의 기대 이론, Blau의 사회교환이론 등으로 많은 발전이 이루어져 왔으며 또한 경험적 연구를 통하여 개인적 차원에서의 가치 및 조직차원의 다양한 동기부여 정책들이 긍정적인 직무행태와 조직의 성과를 이끌어내고 있다고 보여주고 있다(유민봉·박성민, 2017; 이창길, 2016; Rainey, 2014).

고성과 조직 또는 AMO 이론에서 강조하는 동기부여는 조직 구성원의 근로의욕 고취를 위한 조직 차원의 인사관리 정책 또는 제도로 성과급, 승진, 직업의 안정성 등이라 할 수 있다(김민영·이효주·박성민, 2016; 옥지호, 2013; Bos-Nehles et al., 2013; Kaufman, 2015; Saridakis, Lai, & Cooper, 2017). 특히 AMO 이론은 조직이 조직 구성원에게 제공하는 보상제도(Compensation)를 강조하고 있다. 즉 조직이 개인이 업무수행을 통하여 얻게 되는 성과급, 인센티브, 복리후생 등과 같은 보수와 보상체계를 확립하고 또한 이 제도들에 대하여 조직 구성원들이 만족하거나 또는 적절하다 인식할 수 있다면 동기부여가 가능하다고 강조하고 있다.

공정성 이론과 보상제도에 관련된 기존의 문헌에 따르면 효과적 보상체계는 개인의 직무 만족, 몰입 등과 같은 긍정적인 직무행태를 이끌어 내는 것으로 나타나고 있다(신황용·이희선, 2013; 한인근, 2013; Choi, 2011; Rainey, 2014). 그러나 보상제도와 개인성이나 조직성과와 같은 실질적 성과 간의 관계를 실증적으로 분석한 연구는 많지 않으며 또한 일관된 연구 결과를 보여주지 못하고 있다(노종호, 2016; 한인근, 2013; Lazear, 2000; Frey & Jegen, 2001). 노종호(2016: 94)의 연구에 따르면 우수한 성과에 대한 제공되는 성과급과 같은 보상제도는 민간부문의 연구에서도 성과 향상에 대하여 일관되지 못한 결과를 보여주고 있다. 따라서 보상제도가 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지는 명확하지 못하다고 할 수 있어 연구가 필요하다 할 수 있다.

그러나 본 연구에서는 조직이 성과에 업무성과에 기초하여 공정한 보상을 제공할 수 있는 체계를 구축하고 있다고 인식할 때 조직구성원은 자신의 업무수행에 있어 목표달성을 위하여 보다 많은 시간과 자원을 투자하게 되므로 조직성과의 향상을 이끌어 낼 수 있을 것으로 기대할 수 있다. 즉, Vroom의 기대이론이 주장하고 있듯이 조직구성원이 성과달성에 따른 보상체계가 명확하고 공정하다면 조직구성원의 동기부여는 증가될 것이고 이는 조직성과에 대한 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 이에 본 연구는 보상제도와 조직성과 간의 관계를 살펴보는데 있어 AMO 이론에 근거하여 적절한 보상체계는 조직 구성원의 동기를 효과적으로 고취시킬 수 있는 인적자본관리 시스템이라 간주하고 이들이 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 기대하며, 아래와 같은 가설을 설정한다.

가설 2: 공정한 보상체계는 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 기회(Opportunity)

AMO 이론에서의 “기회”는 조직 구성원이 업무 및 조직 관리에 참여할 수 있는 제도를 의미한다. 따라서 기존의 문헌에서도 기회는 조직 구성원에 대한 권한 부여, 직무 자율성, 참여제도, 직무설계 등 여러 가지 의미로 해석되고 있다(김민영·이효주·박성민, 2016; Aryee et al., 2016; Beselie, Dietz, & Boon, 2005; Bos-Nehles et al., 2013; Gerhart, 2005). 따라서 AMO 이론에서 기회란 개념은 개별 연구들의 조작화에 따라 다양한 정의를 가지고 있다고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고, AMO 이론에 기반한 연구 또는 고성능 조직에서 논의되고 있는 기회는 일반적으로 조직 구성원이 가지고 있는 역량과 동기를 효과적으로 활용할 수 있도록 조직 구성원에서 직무에 대한 권한을 부여하는 제도 또는 정책을 의미한다고 할 수 있다.

따라서 AMO 이론에서의 기회를 이해할 때, 공공부문에서는 권한위임과 직무 자율성과 같은 개념의 연구들과 일맥상통 한다고 할 수 있다. 권한위임(Empowerment)은 권한의 공유 또는 조직 내 권한 또는 권력을 하위직 구성원에게 위임하는 것을 의미한다(이창길, 2016; Daft, 2013: 503). 더 나아가서 Bowen과 Lawler(1992, 1995)는 하위직 구성원과 권한의 공유하고 이를 통하여 서비스의 생산 및 전달 방식에 대하여 결정할 수 있도록 하는 것을 권한위임(Empowerment)으로 정의하고 있다(Fernandez & Moldogaziev, 2013a: 491 재인용). 기존의 해외 문헌에서도 나타나고 있듯이 권한의 위임 및 공유는 조직의 성과, 혁신, 직무만족, 몰입, 직무 참여 등에 긍정적인 영향을 미치고 있다(Bowen & Lawler, 1992; Fernandez & Moldogaziev, 2013a, 2013b; Spreitzer, 1995; Wright & Kim, 2004; Taylor, 2013).

또한 공공부문에서의 직무 자율성 관한 연구에서도 일선 공무원에 대한 실질적인 권한의 부여는 신공공관리론(New Public Management)에서 중요한 요소로 간주되고 있으며, 또한 직무 자율성은 조직 구성원의 직무행태에 긍정적인 영향을 미치고 있다고 나타나고 있다(박순애·오현주, 2006; 이상철, 2012; 제갈욱, 김병규, 제갈돈, 2015). 하지만, 조직 구성원이 인식하고 있는 권한위임의 정도나 직무의 자율성이 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구는 미흡하다고 할 수 있다. 기본적으로 공무원은 직무를 수행함에 있어 부여된 권한과 자율성이 증가할수록 직무의 성공과 실패에 대하여 더 많은 책임감을 가지게 되고 이는 직무 수행의 질에 영향을 미칠 수 있을 것이다. 즉, 직무자율성은 단순히 권한을 위임하는 차원이 아니라 가장 효과적이고, 필요한 곳에 실질적인 권한을 부여함으로써 업무수행에 유연성을 제공하여 조직목표 달성을 용이하게 할 수 있다. 또한 조직 구성원 개인에게는 단순히 지시된 업무만을 수행하는 수동적인 존재에서 벗어나 조직을 위해 자신에게 부여된 권한과 책임을 활용할 수 있는 기회가 제공된다. 이는 조직구성원이 보다 적극적

이고 능동적인 업무수행을 가능토록 하여 조직성과의 향상을 가져올 수 있다. 따라서 AMO 이론에 따라 조직이 조직 구성원에게 제공하는 직무 자율성의 정도가 조직성과에 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정할 수 있다.

가설 3: 직무 자율성은 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

4. 공공봉사동기(Public Service Motivation)

공공봉사동기(Public Service Motivation: PSM)란 ‘공공성에 주로 기반을 둔 동기에 반응하는 개인의 기본적인 성향을 말하는데, 기본적으로 공공봉사동기 이론에 의하면 공공부문의 종사자들은 사적부문의 종사자들 보다 공공을 위해 봉사하려는 윤리의식이 강하며, 공직을 단순히 직업으로만 인식하는 것이 아니라 소명이나 당위적인 의무로 인식한다고 주장되고 있다(이근주, 2005; Perry & Wise, 1990).³⁾ 따라서 공공부문 종사자들에게는 경제적 보상이나 직업안정성(Job Security) 등과 같이 개인의 이익을 강조하는 경제적 동기보다는 공공의 이익과 내적 동기부여(Intrinsic Motivation) 등을 강조하는 규범적·정서적 동기가 상대적으로 강할 것으로 주장되고 있다.

현재 공공봉사동기에 관한 연구들은 조직구성원들의 직무태도와 관련한 변수들을 이용하거나 효과성의 변수들을 이용하여 이들 변수와의 영향관계를 파악하고자 하는 연구들이 중심이 되고 있다. 이는 공공봉사동기가 개념적으로 공공부문 종사자들 혹은 공무원에게 중요한 동기 요인으로서 중요한 설명력을 가지기도 하지만, 행정관리 분야에서 생산성을 증진시키는데 필요한 요인 및 자원으로 인식되기 때문이다(Brewer & Selden, 2000).⁴⁾

해외의 연구들도 이러한 필요성에 근간하여 공공봉사동기와 직무성과, 직무만족, 그리고 조직몰입 등과 같은 직무행태와의 관계를 탐색하는 경향을 보여주고 있다(Naff & Crum, 1999; Perry, Hondeghem, & Wise, 2010; Ritz, Brewer, & Neumann, 2016). 더불어 공공봉사동기가 조직성과, 공·사부문, 조직문화와 같은 구조적 차원의 변수들과 어떠한 관계를 가지는지에 대한 연구도 진행

3) 공·사 부문의 종사자들이 상이한 가치체계를 지닌다는 이론적 가정 하에서 공공봉사동기는 “공공기관이나 조직에서 주요하게 혹은 고유하게 나타나는 동기에 반응하려는 개인의 경향”, “타인에게 이타주의적 태도를 지니고 사회의 안녕을 형성하고자 하는 동기 또는 행태”, 혹은 “지역공동체, 국민, 그리고 국가 및 인류를 위해 봉사하려는 일반적인 이타적 동기” 등으로 정의되고 있다(Perry & Wise, 1990; Perry & Hondeghem, 2008; Rainey & Steinbauer, 1999). 따라서 공무원에게는 경제적 보상 등과 같은 외재적 보상체계보다는 국가와 국민을 위해 봉사한다는 자부심과 사회적 형평성의 추구 등과 같은 내재적 보상체계가 보다 더 중요한 동기요인으로 간주된다(Crewson, 1995; Perry, 1996).

4) 공공봉사동기는 심리학적 관점에서는 공공부문의 종사자가 가지는 특수한 또는 고유한 동기(Motivation)의 체계라 할 수 있지만 조직관리론적 관점에서는 공공조직 종사자들이 가지고 있는 특수한 직무 동기로 조직이 활용할 수 있는 중요한 자원이라 볼 수 있다.

되어 왔다(Houston, 2006; Kim, 2005; Ritz, Brewer, & Neumann, 2016).

국내의 공공봉사동기에 관한 연구도 해외의 연구들과 유사하게 직무만족, 조직몰입, 직무성과, 혁신행동 등과 같은 직무행태와 반응성, 조직성과 등의 조직 차원 변수들과의 관계에 대한 연구가 많이 진행되어 왔다(김태호·노종호, 2010; 이혜윤, 2014, 2017; 최낙범·이수영, 2016; Kim, 2005). 하지만 다양한 관점에서 공공봉사동기에 대한 연구가 이루어져 왔음에도 불구하고 공공봉사동기의 조절효과에 대한 연구가 미흡한 것이 지적된다(김서용·김선희, 2015; 전대성, 2015; Wright & Grant, 2010; Ritz et al., 2016).

하지만 공무원들이 어떠한 수준의 공공봉사동기를 가지고 있느냐에 따라 시민에 대한 대응, 직무의 수행 및 행정 서비스의 전달 등의 공공 조직의 중요한 성과 달성 수준에 영향을 줄 수 있다. 다시 말하면 공공봉사동기는 공공조직이 보유할 수 있는 기본적인 물적·재정적·인적 자원과 더불어 중요한 행태적 자원으로 작용할 수 있다는 것이다. 이는 자원기반이론에서 주장하는 지속적인 경쟁우위(Sustained Competitive Advantage)의 확보를 위한 중요 자원에 관한 논의와 연결될 수 있다.⁵⁾ 자원기반이론은 조직성과의 향상에 영향을 필수적인 조직 자원에 주목하고 있다(Barney, 1991, 2001; Wright, McMahan, & McWilliams, 1994). 조직에 지속적인 경쟁우위의 위치를 확보하기 위해서는 조직에 긍정적인 가치를 부가하며(Valuable), 잠재적인 경쟁자들이 보유하기 어려운 정도로 희소하며(Rare), 쉽게 모방할 수 없으며(Inimitable), 경쟁자들이 보유하고 있는 다른 자원으로 대체 불가능한(Nonsubstitutable) 특성을 가지고 있는, 소위 'VRIN' 자원 또는 역량을 보유하여야 한다고 주장한다(김권식·이광훈, 2014; Barney, 1991, 2001; Wright et al., 1994).

본질적으로 공공봉사동기는 공무원들이 공직을 수행하는데 있어 나타나는 이타주의적 태도 또는 사회에 봉사하고자 하는 성향(Predisposition) 또는 영향력(Force)이다(Perry & Wise, 1990; Perry & Hondeghem, 2008; Rainey & Steinbauer, 1999). 따라서 공공봉사동기를 공직 수행에 있어 공무원이 가지는 특수한 또는 고유한 동기로 볼 수 있으며, 자원기반이론이 주장하는 VRIN적 특성을 가진 자원이라 할 수 있다. 본 연구에서는 공공봉사동기를 주로 선행변수로 사용하는 기존의 연구와 달리 조절변수로 사용하였다. Ritz 외(2016)에서 주장하듯 공공봉사동기를 매개 또는 조절변수로 사용하는데 있어 한계점을 지니는 것은 이를 결정하는 맥락 또는 상황적 변수의 고려가 부족하기 때문이다. 그러나 AMO 이론에서는 조직의 성과향상을 위하여 조직이 제공하는 역량, 동기, 기회의 중요성을 강조하고 이와 관련된 교육훈련, 보상제도, 권한위임과 같은 조직관리

5) 자원기반이론에서의 자원의 의미는 조직이 목표 달성을 위하여 활용하는 다양한 형태의 자산, 역량, 조직의 특성 및 관리방식, 지식, 정보 등을 포괄하는 개념이다(Barney, 1991; Barney, Wright & Ketchen, 2001; Bryson, Ackerman & Eden, 2007, 김권식·이광훈, 2014, 재인용).

제도에 관심을 두고 있다. 반면에 공공봉사동기는 자원기반 이론적 관점에서 보면 VRIN의 속성을 가진 개인적 차원의 자원이라 할 수 있다. 따라서 공공부문의 종사자가 가지고 있는 공공봉사동기의 수준에 따라 조직성과 향상을 위하여 제도적으로 마련된 역량개발, 동기부여, 기회제공의 활용 수준이 달라질 수 있다. 즉 조직성과에 대한 AMO 이론이 제시하는 역량, 동기, 기회의 효과가 VRIN적 자원인 공공봉사동기에 의하여 조절될 수 있다는 것을 의미한다. 이에 본 연구는 공공봉사동기의 조절효과를 검증하도록 하며, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 조직성과에 대한 교육훈련의 효과가 개인이 가지고 있는 PSM의 수준에 따라 그 효과가 조절될 것이다.

가설 5: 조직성과에 대한 동기부여(보수)의 효과가 개인이 가지고 있는 PSM의 수준에 따라 그 효과가 조절될 것이다.

가설 6: 조직성과에 대한 참여의 기회에 대한 효과가 개인이 가지고 있는 PSM의 수준에 따라 그 효과가 조절될 것이다.

IV. 자료수집 및 분석결과

1. 분석자료

본 연구에서 사용하는 자료는 한국행정연구원에서 실시한 2016년 국가 및 지방공무원의 공직 생활에 대한 인식조사의 데이터이다.⁶⁾ 2011년부터 한국행정연구원에서 매년 실시하고 있는 공직 생활에 대한 인식조사는 정부부문의 조직관리 및 인적자원관리에 초점을 두고 중앙 및 지방공무원의 인식을 조사하고 있다.

본 연구에서 사용하는 2016년 데이터는 42개 중앙부처와 17개 지방자치단체에서 근무하고 있는 공무원을 대상으로 2016년 8월 16일부터 10월 25일까지 조사를 실시하였다. 다단계층화추출법을 사용하여 추출된 중앙정부 소속 공무원 1,340명과 지방정부 소속 공무원 730명을 대상으로 면접원에 의한 1대1 면접조사와 우편조사를 통하여 자료를 수집하였다(한국행정연구원, 2016). 본 연구에서는 채용방식이 기타로 분류된 55명과 결측치 1명을 제외하고 2,014명의 데이터를 연구에 활용하였다.

6) 본 연구는 한국행정연구원에서 생산된 자료를 활용하였으며, 한국행정연구원 연구자료 관리규칙에 의거 사용허가를 받았다.

2. 변수 측정

본 연구는 AMO 이론과 자원기반이론에 기초하여 역량, 동기, 기회가 조직성과에 미치는 영향과 공공봉사동기의 조절효과에 대한 검증은 목적으로 한다. 먼저 독립변수는 AMO 이론에 근거하여 교육훈련을 역량개발변수로, 보상의 공정성을 동기변수로, 업무 자율성을 기회변수로 설정하였다. 조절변수인 공공봉사동기는 Perry(1996)의 측정 문항을 활용하였다. 마지막으로 조직성과는 Brewer와 Selden(2000)의 측정 문항을 사용하였다.⁷⁾

본 연구에서 사용된 변수들의 타당도 분석을 위하여 요인분석을 실시하였다. 주성분 분석의 실시결과 고유치(Eigen-Value) 1이상인 요인은 <표 1>에서 볼 수 있듯이 총 5개가 추출되었다. 요인분석 결과 표준형성 적절성의 KMO 값도 0.869로 나타나 변수들의 선정이 타당한 것으로 나타났으며, 요인분석 모형의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett의 구형검정치(Sphericity) 또한 유의한 (p -value < 0.000) 것으로 나타났다. 또한 각 구성개념의 신뢰도 분석에서는 모든 변수의 신뢰도 계수(Cronbach α)가 모두 0.8이상으로 내적 일관성을 지닌 것으로 나타났다. 본 연구에서 사용하는 데이터는 독립변수와 종속변수의 측정이 동일한 시점에서 이루어진 설문을 통하여 측정되었으므로 동일방법편의(Common Source Bias)의 문제가 발생할 수 있다. 이를 검증하기 위하여 Harman's 단일요인 검증(Harman's Single-Factor Analysis)을 실시하였다. 분석결과 하나의 요인이 전체 분산의 26.93%를 설명하고 있어 동일방법편의의 문제가 우려할 만한 수준은 아닌 것으로 판단되었다(Podsakoff et al., 2003).⁸⁾

<표 1> 구성개념의 요인분석 결과와 신뢰도

측정 문항 내용	요인적재치					신뢰도
	PSM	동기부여	기회제공	조직성과	역량개발	
업무수행에 필요한 교육훈련/능력발전의 기회	.028	.224	.183	.130	.774	.807
업무수행 능력 향상을 위한 자기개발의 지속	.117	.143	.150	.140	.807	
교육훈련/능력발전과 업무성과 제고와의 관련성	.070	.163	.085	.174	.818	
보수와 업무성과의 적정성	.009	.829	.128	.075	.154	.951
책임의 양과 보상의 공정성	-.012	.906	.082	.073	.133	
경험의 양과 보상의 공정성	-.043	.913	.068	.069	.111	
업무에 기울인 노력의 양과 보상의 공정성	-.032	.927	.088	.061	.113	
업무성과와 보상의 공정성	-.018	.915	.058	.079	.103	

7) 본 연구에서 사용된 측정 문항은 부록에 제시하였다.

8) Harman's 단일요인 검증(Single Factor Analysis) 결과 최초 하나의 요인이 전체 변수들의 분산 중 26.93%를 차지해 일반적인 기준인 50%미만을 충족시켰다고 할 수 있다. 이는 George & Pandey (2017) 연구에서 주장하고 있듯이 본 연구에서 사용하는 변수의 동일방법편의의 수준이 높지 않다는 것을 보여주고 있다고 할 수 있다.

측정 문항 내용	요인적재치					신뢰도
	PSM	동기부여	기회제공	조직성과	역량개발	
업무내용에 영향을 미치는 결정에의 참여	.122	.017	.756	.130	.034	.819
업무수행 방식/절차에 대한 선택권	.038	.065	.836	.126	.053	
업무수행 속도/마감시간의 조절	.015	.157	.771	.022	.162	
업무수행 순서/우선순위의 결정	.067	.120	.779	.069	.168	
공익에 봉사하는 일의 의미	.754	.049	.119	.176	.042	.907
공공서비스의 공익 기여에 대한 당위성	.816	.029	.094	.130	.004	
공공서비스의 민주적 결정에 대한 필요성	.798	-.028	.016	.058	.083	
국민에 대한 공공서비스의 제공에 대한 필요성	.788	.013	.006	.006	.127	
미래세대의 이익을 고려해야할 필요성	.849	-.022	.024	.071	-.007	
혜택 받지 못한 사람들에 대한 동정심	.794	-.048	.028	.054	.025	
국민이 불공정한 취급을 받았을 때 느끼는 불쾌감	.765	-.072	.043	.063	.011	
우리 기관의 비용절감에 대한 노력정도	.161	.068	.109	.799	.079	
우리 기관의 성과 향상에 대한 꾸준함 정도	.150	.098	.122	.877	.182	.861
우리 기관의 성과와 질에 대한 개선정도	.122	.137	.125	.855	.201	

3. 기술통계 및 상관관계 분석

각 구성개념에 대한 평균, 표준편차, 상관계수는 다음의 <표-2>와 같다. 모든 구성개념 간 상관관계는 동기부여 요인과 공공봉사동기 요인 간 관계를 제외하고 유의확률 $p < 0.01$ 수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 기존의 문헌과 마찬가지로 종속변수인 조직성과와 AMO 이론의 역량개발, 동기부여, 기회제공이 모두 정(+)의 관계를 보이고 있었다. 또한 공공봉사동기도 조직성과와 정(+)의 관계를 보여주고 있다.

<표 2> 구성개념의 기술통계량과 상관관계

구성개념	최소값	최대값	평균	표준편차	역량개발	동기부여	기회제공	PSM	조직성과
역량개발	3.00	15.00	9.061	2.233	1				
동기부여	5.00	25.00	13.705	3.802	.360**	1			
기회제공	4.00	20.00	13.192	2.649	.330**	.226**	1		
PSM	7.00	35.00	27.322	3.789	.154**	-.015	.146**	1	
조직성과	3.00	15.00	10.522	1.959	.385**	.219**	.282**	.271**	1

4. 가설 검증

본 연구는 AMO 이론에서 주장하는 세 가지 변수와 조직성과 간의 관계와 공공봉사동기의 조절 효과의 검증을 시도한다. 이를 위하여 첫째로 역량개발(Ability), 동기부여(Motivation), 기회제공(Opportunity)과 조직성과의 관계를 보기 위하여 다중회귀분석을 실시하고(아래 식 ①), 조절효과와 검증의 위하여 위계적 회귀분석(Hierarchical Regression Analysis)을 사용한다(아래 식 ②). 따라서 두 개의 연구모형이 설정되었다.

모형 ①
$$Y_i = \alpha + \beta_1 \times \text{역량개발} + \beta_2 \times \text{동기부여} + \beta_3 \times \text{기회제공} + \epsilon_i$$

모형 ②
$$Y_i = \alpha + \beta_1 \times \text{역량개발} + \beta_2 \times \text{동기부여} + \beta_3 \times \text{기회제공} + \beta_4 \times \text{공공봉사동기} + \beta_5 (\text{역량개발} \times \text{공공봉사동기}) + \beta_6 (\text{동기부여} \times \text{공공봉사동기}) + \beta_7 (\text{기회제공} \times \text{공공봉사동기}) + \epsilon_i$$

우선 AMO 이론의 세 가지 요인인 역량개발(교육훈련), 동기부여(보상의 공정성), 기회제공(업무 자율성)의 조직성과에 대한 영향을 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하였다. <표-3>의 모형 1($F = 45.375$, $R^2 = 0.181$, $p\text{-value} = 0.000$)에서 볼 수 있듯이 AMO 이론의 역량개발, 동기부여, 기회제공이 조직성과에 통계적으로 유의미하며 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 조직이 제공하는 교육훈련($\beta = 0.261$, $p\text{-value} = 0.000$), 보상의 공정성($\beta = 0.036$, $p\text{-value} = 0.001$), 업무 자율성($\beta = 0.124$, $p\text{-value} = 0.000$)이 조직성과를 향상시키는데 긍정적인 역할을 하고 있다는 것을 나타낸다고 할 수 있다. 이는 기존의 문헌이 주장하는 AMO 이론의 역량개발, 동기부여, 기회부여와 조직성과의 관계를 지지하고 이에 대한 경험적 증거를 제시하고 있다고 할 수 있을 것이다(Appelbaum et al., 2000; Aryee et al., 2016; Boxall & Macky, 2009; Gerhart, 2005; Lepak et al., 2006).

구체적으로 살펴보면 교육훈련에 있어서 조직은 조직 구성원들에게 업무수행에 필요한 교육 훈련 프로그램을 제공하고, 구성원들이 교육훈련에 참여할 수 있는 기회를 제공하며, 구성원 스스로가 꾸준한 자기개발을 할 수 있도록 할 때 조직성과를 향상시킬 수 있다. 또한 동기부여에 있어서는 조직 구성원들이 공정하다고 인식 할 수 있는 보상체계를 제공하고 있을 때 조직의 성과는 향상될 수 있다. 즉, 조직 구성원들이 업무성과, 경험, 노력 등에 대하여 공정한 보수를 받는 보상 체계는 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 이는 기존의 해외 및 국내 문헌에서 보상체계와 조직성과 간의 관계에 대한 연구가 엇갈린 결과를 보여주고 있지만(노종호, 2016;

한인근, 2013; Lazear, 2000; Frey & Jegen, 2001), 본 연구에서는 우리나라 중앙 및 지방정부 조직의 공정한 보상체계는 조직성과에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

조직성과에 대한 기회제공의 영향 분석결과는 조직이 성과 향상을 위하여 조직 구성원들에게 업무에 대한 자율성을 증대시킬 필요가 있다는 것을 보여주고 있다. 이는 최근 많은 연구들에서도 하위직 구성원들에게 업무의 권한을 위임하는 것이 조직의 성과를 향상시킬 수 있다는 경험적 증거들을 제시하고 있다(Fernandez & Moldogaziev, 2013a, 2013b; Wright & Kim, 2004). 따라서 공공 조직은 조직 구성원들을 업무의 중요한 결정에 참여시키고, 업무수행에 대한 방식, 절차, 순서 등에 대한 자율성을 부여하여 구성원들이 업무를 보다 효율적이고 효과적으로 수행할 수 있도록 해야 할 필요가 있다.

〈표 3〉 위계적 회귀분석 결과

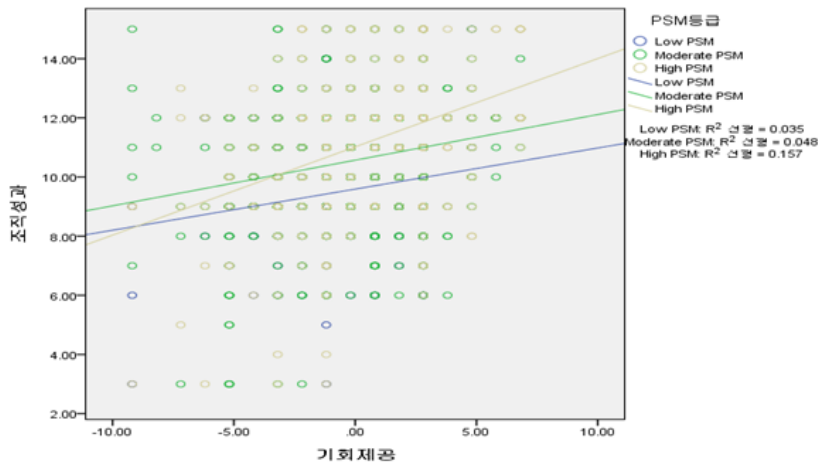
구분	모형1			모형2		
	비표준화 계수(B)	표준 오차	t-value	비표준화 계수(B)	표준 오차	t-value
역량개발	.261***	.020	13.017	.229***	.020	11.427
동기부여	.036**	.011	3.223	.047***	.011	4.192
기회제공	.124***	.016	7.698	.102***	.016	6.418
공공봉사동기				.112***	.010	10.658
역량개발×공공봉사동기				.005	.005	1.080
동기부여×공공봉사동기				-.002	.003	-.568
기회제공×공공봉사동기				.008*	.004	2.096
소속	-.101	.087	-1.152	-.093	.085	-1.092
성별	.223*	.089	2.503	.221*	.087	2.544
연령	-.019	.011	-1.661	-.017	.011	-1.553
근무년수	.017	.010	1.817	.015	.009	1.598
학력	.081	.066	1.219	.059	.064	.918
채용방식	.009	.107	.083	-.020	.105	-.194
직급	-.067	.039	-1.711	-.081*	.038	-2.103
n	2,104					
F value	45.375***			42.742***		
Adjusted R ²	.181			.225		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

기존의 AMO 이론에 기초하여 자원기반이론의 VRIN적 자원에 대한 개념을 추가하여 공공봉사 동기의 조절효과를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.」 〈표-3〉에서 볼 수 있듯이

AMO 이론 모형 1과 공공봉사동기의 조절효과 검증을 위한 모형 2 간에 통계적으로 유의미한 차이를 보여주고 있다. 즉, 공공봉사동기를 조절변수로 추가하였을 때 모형 1($F = 45.375, R^2 = 0.181$)과 모형 2($F = 42.742, R^2 = 0.225$) 사이에 의미 있는 설명력의 차이($\Delta F = 2.633, \Delta R^2 = 0.044$)가 있다는 것이다.

〈그림 1〉 공공봉사동기 조절효과 검증¹⁰⁾



모형 2의 분석결과에서 볼 수 있듯이 기존의 AMO 이론의 역량개발, 동기부여, 기회제공이 조직 성과에 유의미하고 긍정적인 영향을 미치고 있다. 또한 조절변수로 설정한 공공조직의 VRIN적 자원인 공공봉사동기도 유의미하고 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 공공봉사동기는 AMO 이론의 세 가지 요인 중 기회제공과 조직성과 간의 관계를 조절($\beta = 0.008, p\text{-value} = 0.036$)하고 있는 것으로 나타났다. 이는 공공봉사동기가 AMO 이론의 세 가지 모든 요인들에 대하여 조절하기 보다는 부분적인 조절효과를 가지고 있다고 볼 수 있다. 〈그림 1〉에서 볼 수 있듯이 기회제공이 조직성과에 미치는 긍정적인 영향을 공공봉사동기가 보다 상승시키고 있는 것을 보여주고 있다. 즉 높은 수준의 공공봉사동기는 보통 또는 낮은 수준의 공공봉사동기보다 더 조직성과에 대한 기회제공의 긍정적인 영향을 보다 상승시키고 있다고 할 수 있다. 이는 AMO 이론에서 주장하는 제도적으로 제공 받는 기회의 효과가 공공봉사동기를 통하여 극대화 될 수 있다는 것을 보여준다고 할 수 있다.

9) 조절효과 검증에 있어 나타나는 다중공선성의 배제를 위하여 역량개발, 동기부여, 기회제공, 공공봉사동기는 중심화(Centering)를 실시한 후에 분석을 실시하였다.

10) Low, Moderate, High PSM 집단은 평균값(27.322)를 기준으로 표준편차를 통하여 구분하였다.

그러나 교육훈련($\beta = 0.005$, $p\text{-value} = 0.280$)과 공정한 보상체계($\beta = -0.002$, $p\text{-value} = 0.570$)가 조직성과에 미치는 영향에 대하여 공공봉사동기가 조절효과를 나타내지 못하고 있다. 모형 1과 모형 2의 분석결과에서 공통적으로 나타나고 있듯이 교육훈련과 공정한 보상체계는 공무원이 가지고 있는 공공봉사동기의 수준과 별도로 제도 자체적으로 조직성과에 영향을 미치는 변수라 볼 수 있다. 즉, 공무원이 가지고 있는 공공봉사동기의 수준에 따라 조직성과에 대한 교육훈련과 보상체계의 영향을 상승시키거나 저하시키는 것은 아니라는 것을 보여준다고 할 수 있다. 따라서 교육훈련은 프로그램의 질과 내용, 보상체계는 성과에 대한 보상의 공정성이 조직성과에 영향을 미치는 중요한 변수라는 것을 나타내고 있다.

V. 결론

이 연구에서는 고성과작업시스템에 대한 연구에 있어서 대표적 모델인 AMO 이론을 활용해서 공직자의 역량, 동기, 기회와 조직성과의 관계를 분석하였다. 민간부문에서는 재정성과라는 실질적 결과변수를 사용할 수 있지만 공공부문의 성과는 실측된 결과를 도출하기 어렵기 때문에 많은 연구에서 성과에 대한 공직자의 인식을 변수로 사용한다. 이 연구에서도 독립변수, 조절변수 및 종속변수는 실제로 측정할 수 있는 변수들이 아닌 '공직자들에 의해 인식된 변수'들을 사용하였다.

우선 본 연구의 결과를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 첫째, AMO 이론이 조직성과와 보편적 타당성을 가지고 있는 것으로 나타나는 민간부문에 대한 연구들과 마찬가지로 우리나라의 정부에서도 공직자의 역량, 동기, 기회의 변수들은 조직성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 외국의 연구에서도 공공부문에 대해 AMO 이론을 적용한 연구가 많지 않지만 최근 네덜란드의 공공부문에 대한 연구에서는 공공부문의 역량, 동기, 기회 변수들이 조직성과에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다(Vermeeren, 2017). 둘째, 정부에서 역량개발을 위해 제공하는 프로그램들의 타당성에 대한 공직자들의 긍정적 인식과 조직성과는 정(+의 관계를 가지는 것으로 검증되었다. 이러한 연구결과는 공직자들이 받는 교육훈련이 개인의 역량을 높여줄 것이라는 인식이 높을수록 조직성과에 개인적 역량을 활용할 수 있다는 인식도 높아지는 것을 보여주고 있다. 셋째, 공직자들이 업무성이나 개인적 책임, 경험 및 노력들에 대한 보상이 타당하다는 인식이 높아질수록 조직성과에 대한 인식도 높아지는 것으로 나타났다. AMO 이론의 동기변수로서 보상에 대한 만족도가 높아지면 조직성과에 기여하고자 하는 인식이 높아지는 것을 의미한다. 넷째, 공직자들이 조직의 의사결정 참여나 스스로의 업무를 조절하는 능력 등에 대한 긍정적인 인식이 높아질수록 조직

성과에 대한 기대인식이 상승되는 것으로 검증되었다. AMO 이론의 기회변수가 조직성과에 미치는 영향을 분석한 결과이며 조직 내 민주주의나 조직구성원의 자율성에 대한 긍정적인 인식이 높을수록 조직성과가 올라간다는 많은 선행연구들과 일치한다. 다섯째, 공공봉사동기가 AMO 이론을 공공부문에 적용시키는데 있어서 조절변수로서 어떻게 작용하는가에 대한 검증에 있어서 ‘기회’에만 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 공직자들이 공직에 능동적으로 참여할 수 있거나 스스로의 업무조절능력이 있을 때 공공봉사동기가 더욱 조직성과를 증진시키는 조절력을 지니고 있는 것을 의미한다.

본 연구는 AMO 이론이 우리나라 공공부문에 적용될 수 있다는 이론적 검증으로서 의의를 가지기도 하지만 정부의 다양한 인사정책에 주는 의미도 크다. 이론적 함의로는 공공부문에서 AMO 이론이 조직성과를 설명하는데 있어 유용한 이론이 될 수 있다는 것을 보여주고 있다. 분석 결과에서 나타나고 있듯이 두 모형 모두에서 역량개발(Ability), 동기부여(Motivation), 기회제공(Opportunity)이 중앙 및 지방정부의 조직성과에 긍정적인 영향을 미치고 있다. 또한 공공봉사동기가 공공조직에 있어 자원기반이론의 VRIN 자원으로서 기능할 수 있다는 것을 보여주고 있다. 분석결과에서 나타나고 있듯이 공공봉사동기는 부분적으로는 조직성과의 영향요인 변수와 조직성과 사이에서 조절변수 역할을 할 수 있는 것으로 나타나고 있다. 따라서 향후의 연구에서 공공봉사동기가 독립변수가 아닌 조절변수로서의 가능성을 탐색할 필요가 있을 것이다.

또한 본 연구의 결과는 다음과 같은 정책적 함의와 시사점을 제공한다. 본 연구에서 교육훈련과 공정한 보상체계는 조직성과에 직접적 영향을 미치고 있다. 공무원의 역량을 높이기 위한 정부의 교육훈련프로그램은 계속해서 발전을 해왔다(이근주, 2010). 교육훈련프로그램에 대한 만족도가 계속 좋아지고 있기는 하지만 대상 집단에 따른 편차는 큰 편이다(윤성현·이창한, 2016; 최영준·최은수, 2008). 그리고 교육훈련에 대한 기대와 제공되는 교육의 불일치가 만족도에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 연구되고 있다. 이러한 결과는 공무원 교육훈련에 있어서 체계적인 수요조사가 이루어지지 못하고 있다는 오랜 지적과 일치한다. 따라서 체계적 수요조사를 바탕으로 교육훈련의 타당도를 높이면 공무원들의 만족도가 올라감과 더불어 조직성과에도 긍정적인 영향을 줄 수 있다.

공무원들의 보수 만족도에 대한 연구가 여러 가지 제한으로 많이 이루어지지 못하고 있지만 비공식적인 연구들에 의하면 공무원들의 보수는 상이한 책임, 경험, 노력들에 대한 합리적 타당성을 가지지 못하고 있는 것으로 나타난다.¹¹⁾ 계급제라는 우리나라 정부의 기본을 이루는 인사시스템이 가지는 한계에서 기인한다고 할 수 있지만 부서 간 업무량 조정 등의 관리기법을 통하여 공직자들이

11) 공식적으로 발표되지 않은 여러 공공기관의 조직진단에 따르면 공무원들은 직급별 보수가 일정한 반면 부서마다 기관마다 업무량이나 책임정도가 상이하다고 느끼는 것으로 나타난다.

달성하는 성과에 합당한 보수를 받고 있다는 인식을 제고시켜주면 정부성과를 향상시킬 수 있는 요건이 성립될 수 있다. 분석결과에서 나타나고 있듯이 조직구성원에게 부여되는 직무자율성, 즉 기회에 대한 인식은 조절변수인 공공봉사동기를 통해 조직성과에 대한 영향이 높아지고 있다. 즉, 본 연구의 분석결과는 참여나 스스로의 업무조절 등이 가능하면 조직성과에 대한 인식이 높아지는 것을 보여주고 있다. 이는 내재적 동기로서 공공봉사동기가 중요하다는 기존의 연구결과와도 일치한다. 다양한 연구들은 리더십, 공직이전의 봉사경험, 대민접촉 등 다양하게 공공봉사동기에 영향을 주는 요인들을 밝히고 있다(박순환·이병철, 2017; 이하영 외, 2017; 허성욱, 2017). 이러한 결과는 공공조직의 입장에서 내재적 동기인 공공봉사동기를 높일 수 있는나야의 문제로 귀결될 것이다. 따라서 이러한 영향요인들에 대한 관심을 바탕으로 공공봉사동기를 높이는 인사관리가 필요하다. 이의 중요성을 인식하고 이를 충족할 수 있는 프로그램의 개발 및 운영, 공공봉사와 관련된 목표의 설정 등을 제안해 볼 수 있다(Brewer & Walker, 2013).

본 연구는 AMO 모델이 공공부문의 조직성과에 주는 영향에 대해 보편적 관점에서 분석하였다. 하지만 공직자의 역량, 동기, 기회가 어떻게 구체적으로 조직성과에 영향을 주는지를 연구하기 위해서는 상황적 관점의 연구가 앞으로 필요하게 될 것이다. 또한 이 연구에서 사용한 데이터의 한계로 인해 조직성과에 대한 공무원의 인식만을 중심으로 분석할 수밖에 없었다. 정부의 성과에 대해서는 민간기업과 같은 재무성과라는 실제적 변수가 측정될 수는 없지만 국민만족도의 변수가 사용될 수도 있고 조직성과 자체를 효율, 효과, 성과 등으로 세분하여 측정할 수도 있다. 향후 더 다양하고 심도 있는 연구를 위한 데이터의 형성 등의 연구가 필요할 것이다.

참고문헌

- 강제상·류상원. (2007). 정부산하기관 특성에 따른 고객만족도 및 경영실적평가 결과분석: 정부산하기관 관리기본법에 의한 평가를 중심으로. <한국행정연구>. 16(4): 3-30.
- 권경득. (2012). 인적자원관리시스템과 인적자본의 형성 및 조직성과에 관한 실증적 연구: 지방정부를 중심으로. <한국인사행정학회보>. 11(2): 1-22.
- 김기태·조봉순. (2008). 인적자원관리와 조직성과 간의 관계에 관한 연구: 인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로. <인사·조직연구>. 16(1): 115-157.
- 김권식·이광훈. (2014). 공공연구조직의 자원이 성과에 미치는 영향력 탐색. <한국행정연구>. 23(2): 113-142.
- 김다경·엄태호. (2014). 기관장의 관리역량이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구: 공기업, 준정부기관을 대상으로. <한국행정학회보>. 48(3): 295-321.
- 김민영·이효주·박성민. (2016). AMO 에 기반한 고성과작업시스템이 조직효과성에 미치는 영향 연구: 직장생활의 질 (QWL) 을 매개변인으로. <한국인사행정학회보>. 15(3): 269-304.
- 김병수·백승령. (2016). 동기·기회·능력요인이 지식제공 행위에 미치는 영향과 시스템 사용 자발성의 조절효과. <경영과 정보연구>. 35(1): 23-49.
- 김서용·김선희. (2015). 공공조직에서 모호성이 조직효과성에 미치는 영향분석: 모호성의 유형별 효과와 공공봉사동기의 조절기능을 중심으로. <한국행정연구>. 24(1): 139-171.
- 김 인. (2008). 공공부문 BSC 도입 및 운영구조상의 특성이 성과에 미치는 영향: 공공기관을 중심으로. <한국행정논집>. 20(3): 865-891.
- 김태호·노종호. (2010). 공공봉사동기가 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구, <행정논총>. 48(3): 143-168.
- 박순애·오현주. (2006). 성과지향적 조직문화와 조직효과성. <한국행정학회보>. 40(4): 225-252.
- 박순환·이병철. (2017). 공공봉사동기의 영향요인과 효과에 관한 연구. <지방행정연구>. 21(2): 181-207.
- 박정호. (2015). 공직가치 내재화에 관한 이론적 소고: 교육훈련 분야에 대한 함의를 중심으로. <한국인사행정학회보>. 14(3): 191-217.
- 박지성·류성민. (2015). 고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향: 조직 역량의 매개효과를 중심으로. <대한경영학회지>. 28(7): 1813-1834.
- 배귀희. (2013). 교육훈련이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구: 행태적 전략적 인적자원관리

- 관점을 중심으로. 한국인사행정학회보. 12(1). 195-218.
- 배귀희·임승후(2008). 전략적인적자원관리의 공공부문 도입에 관한 탐색적 연구. <한국사회와 행정연구>. 18(4): 63-89.
- 신영삼·김상봉. (2012). 공공조직 역량기반 교육훈련제도와 직무성과 영향관계 분석 연구. <한국행정논집>. 24(3): 591-613.
- 신황용·이희선. (2013). 조직공정성과 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 인과관계 분석. <한국행정학회보>. 47(3): 157-179.
- 옥지호. (2013). 고성과작업시스템과 양면적 성과의 관계에 대한 연구. <대한경영학회지> 26(10): 2583-2607.
- 옥지호. (2015). 고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향-패널분석에 의한 조직 양면성의 매개효과 검증. <인적자원관리연구>. 22(1): 45-71.
- 유민봉·박성민. (2017). <한국인사행정론>. 서울: 박영사.
- 이근주. (2005). PSM과 공무원의 업무성과. <한국사회와 행정연구>. 16(1): 81-104.
- 이근주. (2010). 해방이후 우리나라 중앙부처 공무원 교육훈련에 대한 추세분석. <한국인사행정학회보>. 9(1): 31-57.
- 이상철. (2012). 공공기관의 조직문화, 학습조직, 조직효과성의 관계에 관한 연구. <한국행정학회보>. 46(4): 181-205.
- 이영안·강창민. (2014). 직무관련태도와 조직성과 간의 관계에 관한 연구: 기관유형별 비교분석을 중심으로. <국정관리연구>. 9(1): 127-150.
- 이창길. (2016). <인적자원행정론>. 서울: 법문사.
- 이하영·오민지·이수영. (2017). 조직적 요인이 공무원의 공공봉사동기에 미치는 영향: 역할 갈등의 조절효과 탐색. <한국인사행정학회보>. 16(3): 53-91.
- 이혜윤. (2014). 공공봉사동기(PSM)와 공공성이 국민과 정부에 대한 반응성에 미치는 영향: 공공기관 종사자들의 인식을 중심으로. <한국인사행정학회보>. 13(3): 355-383.
- 이혜윤. (2017). 공기업과 준정부기관 종사자들의 공공봉사동기(PSM)와 직무동기요인이 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구. <한국행정학회보>. 51(2): 349-388.
- 전미선·이종수. (2014). 성과급은 내재적 동기에 어떤 영향을 미치는가?: 동기부여 혹은 동기구축(crowding-out)효과와 경로분석. 한국인사행정학회보. 13(1). 161-176.
- 전대성. (2015). 공무원들이 인식하는 조직 내 저성과자의 비율이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. <한국행정연구>. 24(3): 177-197.
- 정무권. 공공조직의 다차원적 성과분석을 위한 '공공성과(public performance)'의 개념화: 한국

- 준정부조직에의 적용을 중심으로. 정부학연구. 16(1). 333-376.
- 제갈욱·김병규·제갈돈. (2015). 경찰관의 직무몰입이 직무스트레스, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. <한국행정정보> 49(4): 235-269.
- 조태준·신민철. (2011). 임파워먼트와 인식된 조직성과 간 관계에 대한 연구: 개인 및 조직수준의 매개변수를 중심으로. <행정논총>. 49(1): 31-61.
- 조태준·윤수재. (2009). 공공서비스동기와 성과 간 관계에 대한 연구. <한국행정연구>. 18(1): 223-252.
- 최낙범·이수영. (2016). 공무원의 공공봉사동기 (PSM) 가 조직몰입에 미치는 영향. <한국행정연구>. 25(1): 169-198.
- 최영준·최은수. (2008). 의정공무원의 교육훈련 만족도에 관한 연구. <Andragogy Today>. 11(3): 1-27.
- 한인근. (2013). 성과급의 효과성에 대한 공·사간의 비교연구. <국정관리연구>. 8(1): 87-115.
- 허성욱. (2017). 리더십 유형이 공공봉사동기의 영향요인과 효과에 대한 연구. <지방정부연구>. 21(2): 181-207.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off. New York: Cornell University Press.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y., & Otake, L. E. (2016). Developing and Leveraging Human Capital Resource to Promote Service Quality Testing a Theory of Performance. *Journal of Management*, 42(2): 480-499.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6): 643-650.
- Barney, J. B., Wright, M., & Ketchen Jr., D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6): 625-641.
- Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5): 586-606.
- Brewer, G. A., & Seldon, S. C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agency. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 685-711.
- Brewer, G. A. & Walker, R. M. (2013). Personal constraints in public organizations: The impact of reward and punishment on organizational performance. *Public Administration Review*, 73(1): 121-131.

- Bryson, J. M., Ackermann, F., & Eden, C. (2007). Putting the resource-based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations. *Public Administration Review*, 67(4): 702-717.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3): 67-94.
- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Kees Looise, J. (2013). Employee perceptions of line management performance: Applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human Resource Management*, 52(6): 861-877.
- Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When. *Sloan Management Review*, 33(3): 31-39.
- Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (1995). Empowering Service Employees. *Sloan Management Review*, 36(4):73-84.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1): 3-23.
- Boyne, George A. (2003). Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3): 367-394.
- 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 Public Administration Research and Theory*, 10(4): 685-711.
- Choi, S. (2011). Organizational justice and employee work attitudes: The federal case. *The American Review of Public Administration*, 41(2): 185-204.
- Chun, Y. H., & Rainey, H. G. (2005). Goal ambiguity and organizational performance in US federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4): 529-557.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3): 501-528.
- Crewson, P. E. (1995). A comparative analysis of public and private sector entrant quality. *American Journal of Political Science*, 39(3): 628-639.

- Daft, R. (2013). *Organization theory and design*, 10th edition. Ohio: Cengage Learning
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*. 39(4): 802-835.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizatios*. Thousand Oaks: Sage Publication, Inc.
- Finders, M. V. (2001). *The Politics of Accountability in the Modern State*. Aldershot: Ashgate
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013a). Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behavior in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 23(1): 155-187.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013b). Employee empowerment, employee attitudes, and performance: Testing a causal model. *Public Administration Review*. 73(3): 490-506.
- Frey, B. S. & R. Jegen. (2001). Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5): 589-611.
- Gerhart, B. (2005). Human resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach. *Management Revue*. 16(2): 174-185.
- Heinrich, C. J. (2002). Outcome based performance management in the public sector: Implications for government accountability and effectiveness. *Public Administration Review*. 62(6): 712-725.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective. *Academy of Management Journal*. 44(1): 13-28.
- Houston, D. J. (2005). "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.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*. 38(3): 635-672.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*. 40(1): 171-188.

- Kiffin-Pertersen, S. A., & Cordery, J. L. (2003). Trust, Individual and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1): 93-114.
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2): 245-261.
- Kroll, A., & Moynihan, D. P. (2015). Does training matter? Evidence from performance management reforms. *Public Administration Review*, 75(3): 411-420.
- Kaufman, B. E. (2015). Market competition, HRM, and firm performance: The conventional paradigm critiqued and reformulated. *Human Resource Management Review*, 25(1): 107-125.
- Lazear, E. P. (2000). Performance Pay and Productivity. *American Economic Review*, 90(5): 1346-1361.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (pp. 217-271). Greenwich, CT: JAI Press.
- Mann, G. A. (2006). A motive to serve: Public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector. *Public Personnel Management*, 35(1): 33-48.
- 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.
- Nicholson-Crotty, S., Theobald, N. A., & Nicholson-Crotty, J. (2006). Disparate measures: Public managers and performance measurement Strategies. *Public Administration Review*, 66(1): 101-113.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1): 5-24.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1): 3-12.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 68(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.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper and Row.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*. 88(5): 879-903.
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations*, 5th edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rainey, 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.
- Reed, R & Defillippi R. J. (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*. 15(1): 88-102.
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*. 76(3): 414-426.
- Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*. 27(1): 87-96.
- Seidle, B., Fernandez, S., & Perry, J. L. (2016). Do leadership training and development make a difference in the public sector? A panel study. *Public Administration Review*. 76(4): 603-613.
- Selden, S. C., & Sowa, J. E. (2004). Testing a multi-dimensional model of organizational performance: Prospects and problems. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 14(3): 395-416.
- Snell, S., & Dean, Jr. J. W., Jr. (1992). Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective. *Academy of Management Journal*. 35(3): 467-504.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*. 38(5): 1442-1465.
- Taylor, J. (2013). Goal setting in the Australian public service: Effects on psychological

- empowerment and organizational citizenship behavior, *Public Administration Review*, 73(3): 453-464.
- Vermeeren, B. (2017). Influencing Public Sector Performance: Studying the Impact of Ability-, Motivation-, and Opportunity- Enhancing Human Resource Practices on Various Performance Outcomes in the Public Sector. *International Review of Administrative Science*, 83(4): 717-737.
- Wolf, P. J. (1993). A Case Survey of Bureaucratic Effectiveness in US Cabinet Agencies: Preliminary Results, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3(2): 161-181.
- 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.
- Wright, B. E., & Kim, S. (2004). Participation's Influence on Job Satisfaction: The Importance of Job Characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 24(1): 18-40.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3): 21-36.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2): 295-320.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2): 301-326.

기고일: 2018. 4. 27.

심사일: 2018. 5. 4.

확정일: 2018. 6. 27.

부록

〈변수측정 문항〉

변수명	측 정 문 항			
조직성과	우리 기관은 비용절감을 위해 노력하고 있다			
	우리 기관의 성과는 꾸준히 향상되어 왔다			
	우리 기관의 성과와 질은 개선되고 있다			
역량개발 (교육훈련)	나는 업무수행에 필요한 경우 적절한 교육훈련/ 능력발전 기회를 충분히 가질 수 있다			
	나는 업무수행 능력을 향상시키기 위해 자기개발을 꾸준히 하고 있다			
	작년에 이수한 교육훈련/능력발전 활동은 나의 업무성과 제고에 도움이 되었다			
동기부여 (보상 공정성)	내가 받는 보수는 내 업무성과에 비추어 적정하다			
	내가 받는 보수는 유사 업무를 수행하는 민간기업 직원(대기업체 수준)과 비교할 때 적절한 수준이다			
	내가 맡은 책임의 양에 비추어 볼 때 나는 공정한 보상을 받고 있다			
	내가 업무에 기울인 노력의 양에 비추어 볼 때 나는 공정한 보상을 받고 있다			
기회제공 (업무 자율성)	나는 업무 내용에 영향을 미치는 결정에 참여할 수 있다			
	나는 업무수행 방식/절차에 대한 선택권을 가지고 있다			
	나는 업무수행 속도/마감시간을 조절할 수 있다			
	나는 업무수행 순서/우선순위를 결정할 수 있다			
공공봉사동기	공익에 봉사하는 일은 의미가 있다			
	공공서비스는 공익에 기여할 수 있어야 한다			
	공공서비스는 시간/노력이 들더라도 민주적으로 결정되어야 한다			
	비용이 들더라도 모든 국민에게 양질의 서비스가 제공되어야 한다			
	공공정책을 개발할 때 미래세대의 이익이 고려될 필요가 있다			
	나는 사회적으로 혜택 받지 못한 사람들에게 동정심을 느낀다			
나는 국민들이 불공정한 취급을 받으면 기분이 좋지 않다				
소속	지방(광역자치단체)=0		국가(행정부)=1	
성별	여성=0		남성=1	
연령	만 ____세			
근무년수	2016-입직년도			
학력	고졸 이하=1		전문대학 졸업=2	
	대학원 석사 졸업=4		대학원 박사 졸업=5	
대학(4년제) 졸업=3				
채용방식	경력경쟁채용=0		공개경쟁채용=1	
직급	9급=1	8급=2	7급=3	6급=4
	5급=5	4급=6	3급=7	2급=8

참고: 모든 문항은 Likert 5점 척도로 측정

The Korean Journal of Public Administration

Volume 27 Number 2

2018

CONTENTS

- ◎ The Impacts of Ability, Motivation, and Opportunity of Public Employees on Organizational Performance: Focusing on the Moderating Effect of Public Service Motivation Wang, Tae Kyu / Cho, Sung Han / Joo, Young Jong

The pressure to public organizations on performance has been increasing continuously. To improve performance, public organizations have applied a variety of performance management practices. Recently, AMO theory focusing on ability, motivation, and opportunity of organization members has received intensive attention from business administration literature. Along with AMO theory, this study examined the effects of management practices to improve ability, motivation, and opportunity on organizational performance. In addition, the moderating effects of public service motivation on the relationship between AMO variables and organizational performance were tested. With 2016 Public Employee Perception Survey data, this study found that AMO management practices such as training, fair compensation, and job flexibility were positively associated with organizational performance. Also, the analytical result showed that public service motivation moderated the relationship between job flexibility and organizational performance. As a result, this study recommends that enhancing training program, fair compensation, and job flexibility is necessary for public organizations to improve their performance.

Key words: AMO theory, Public Service Motivation, Organizational Performance

