creative commons

COMMONS DEED

저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

행정학석사 학위논문

성과평가와 공공봉사동기에 관한 연구

: 중국 허베이성(河北省) 진황도시(秦皇島市) 공무원 중심으로

2021년 2월

서울대학교 행정대학원

행정학과

ZHAO WEIDA

성과평가와 공공봉사동기에 관한 연구

-중국 허베이성(河北省)진황도시(秦皇島市) 공무원 중심으로-

지도교수 정 광 호

이 논문을 행정학석사 학위논문으로 제출함

2020년 9 월

서울대학교 행정대학원

행정학과

ZHAO WEIDA

ZHAO WEIDA의 석사 학위논문을 인준함

2020년 12월

위 원 장 _____ 이 석 원 _____ (인)

부위원장 _____ 김 윤 지 _____ (인)

위 원 _____ 정 광 호 _____ (인)

국문 초록

본 연구는 중국 공무원 성과평가제도와 공공봉사동기 사이의 연관성을 공무원 인식조사를 통해 탐구하고자 한다. 이러한 인식 설문조사를 바탕으로 공무원 성과평가제도가 어떻게 공무원의 공공봉사동기에 영향을 미치는지 분석하여 향후 중국 공무원 성과평가제도 개혁에 대한 시사점을 제공하고자 한다. 구체적으로 본 연구는 평가방식의 공정성, 보상범위, 보상유형이 '공공정책에 대한 호감도', '공익물입', '동정심', 그리고 '자기희생' 등 공공봉사동기의 하위 차원에 어떻게 연관되는지 분석하고 있다. 본 분석을 위해서 중국 허베이성 진황도시에 재직 중인 289명의 국가 공무원을 조사하였다. 해당 설문지의 배포와 자료 수집은 중국 Tencent WeChat를 사용하였다.

본 연구를 위해 제 1 가설로 "비금전적 보상보다 금전적인 보상이 동기부여효과가 크다"라는 질문을 검증하고자 했다. 그리고 제 2 가설로 "보상을 위한 평가방식의 공평성 인정도가 높은 사람일수록 동기부여 효과(공공정책호감도, 공익물입, 동정심, 자기희생)는 더 크다"라는 질문을 검증하고자 했다. 또한, 제 3 가설로 "보상대상자에 포함될 가능성이 높다고 생각하는 공무원 일수록 동기부여 효과(공공정책호감도, 공익물입, 동정심, 자기희생)가 크다"라는 가설을 검증하고자 했다. 이러한 가설검증은 t-test와 다중회귀분석을 통해 이루어졌다.

연구 결과를 보면 중국 공무원의 경우 비금전적 보상보다 금전적인 보상이 동기부여에 더 큰 영향을 준 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 중국 공무원 성과평가제도는 비금전적 보상뿐 아니라 앞으로 금전적 보상에 대한 고려가 필요함을 제시하였다. 보상을 위한 평가방식의 공정성도 공공정책호감도, 공익 물입, 동정심, 자기희생에 모두 긍정적 영향을 준 것으로 나타났다. 이러한 분석결과를 토대로 앞으로 성과평가에 대한 금전적 보상과 공정성을 강화한 제도 운영이 필요함을 제언하였다.

주요어 : 중국, 공무원, 성과평가, 공공봉사동기, 성과평가제도 개혁

학 번 : 2018-24321

목 차

제 1 장 서론 ····· 1

제 1 절 연구 배경 ····· 1

제 2 절 연구목적과 연구문제 ····· 3

제 3 절 연구범위와 방법 ····· 4

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토 ····· 6

제 1 절 공공봉사동기 이론 및 성과관리 이론 ····· 7

1. 공공봉사동기 이론 ····· 7

2. 성과관리 이론 ····· 10

제 2 절 동기부여에 관련된 이론 ····· 12

1. 내용이론 ····· 12

2. 과정이론 ····· 14

제 3 절 중국 공무원 성과평가 제도 변천 및 현황 · 16

1. 중국 공무원 성과평가 제도 ····· 17

3. 중국 성과관리 현황 ····· 25

제 4 절 선행연구 검토 ····· 27

1. 중국 공무원 성과평가 제도 개혁에 관한 연구 ····· 27

2. 동기부여 효과에 관한 연구 ····· 29

3. 선행연구에 나타난 한계점 ····· 31

제 3 장 연구 설계 및 방법 ····· 35

제 1 절 연구 문제와 연구 모형 ····· 35

1. 연구 문제 ····· 35

2. 연구 모형 ····· 36

제 2 절 변수의 정의와 연구 가설 ····· 37

1. 변수의 정의 ····· 37
2. 연구 가설 ····· 40
제 3 절 자료수집 및 분석방법 ····· 45
1. 자료수집 및 분석방법 ····· 45
2. 설문지 구성 ····· 46

제 4 장 분석 결과 ····· 48
제 1 절 자료정리 ····· 48
제 2 절 요인분석 및 신뢰도 검증 ····· 50
1. 요인분석 ····· 50
2. 신뢰도 검증 ····· 53
3. 주요변수 기술통계 ····· 54
제 3 절 가설검증 ····· 55
1. 상관관계 분석 ····· 55
2. 인구통계학적 분석 ····· 56
3. 다중 회귀분석 ····· 63
1). 보상유형에 대한 T-Test 분석 결과 ····· 63
2). 공정성에 대한 회귀분석 결과 ····· 65
3). 보상범위에 대한 회귀분석 결과 ····· 68

제 5 장 결론 ····· 72
제 1 절 연구 요약 ····· 72
제 2 절 정책 시사점 ····· 74
제 3 절 연구 한계와 향후 연구 ····· 77

참고문헌 ····· 79

부록 ····· 84
Abstract ····· 93

표 목 차

[표 2-1] 중국 공무원 직무와 직급 ····· 10
[표 2-2] 중국 공무원 평가 내용 ····· 11
[표 2-3] 중국 공무원 연간 평가 기준 ····· 13
[표 2-4] 중국 공무원 연간 평가 절차 ····· 14
[표 2-5] 중국 공무원 성과 평가 결과 활용 ····· 15
[표 2-6] 선행연구 내용 분류 ····· 31
[표 3-1] 통제변수 ····· 40
[표 3-2] 회귀분석 모형 ····· 43
[표 3-3] 변수정리 ····· 44
[표 4-1] 조사기관별 설문지 배포 및 회수 ····· 48
[표 4-2] 설문지 응답자의 인구통계 특성 분포 ····· 49
[표 4-3] 측정 변수의 KMO와 Bartlett의 검증 ····· 51
[표 4-4] 측정 변수에 대한 요인분석 ····· 52
[표 4-5] 신뢰도 검증 ····· 53
[표 4-6] 주요변수 기술통계 ····· 54
[표 4-7] 상관관계 분석 ····· 55
[표 4-8] 연령에 따른 차이 분식 ····· 57
[표 4-9] 학력에 따른 차이 분식 ····· 58
[표 4-10] 업무유형에 따른 차이 분식 ····· 60
[표 4-11] 재직기간에 따른 차이 분식 ····· 62
[표 4-12] 성별에 따른 차이 분식 ····· 63
[표 4-13] 가설1 T-Test 분석 ····· 64
[표 4-14] 더미변수 정의 ····· 65
[표 4-15] 공공정책호감도 회귀 분석 ····· 66
[표 4-16] 공익 물입 회귀 분석 ····· 67

[표 4-17] 동정심 회귀 분석 ····· 68
[표 4-18] 자기희생 회귀 분석 ····· 69

그 림 목 차

[그림 3-1] ····· 36

제 1 장 서론

제 1 절 연구 배경

"성과"라는 개념은 기업에서 처음 등장하였다. 1776년 Adam Smith가 출판한 "The Wealth of Nations"에서 그는 회사의 외부 시장이 "보이지 않는 손(invisible hand)"이라는 매우 중요한 이론을 제시하였다. 이는 성과평가 이론이 발전할 수 있는 초석이 되었다. 그 후, 1911년 Frederick W. Taylor가 제안한 과학적 관리 이론은 성과평가 이론의 새로운 장을 열었다(Zhou Sanduo, 2018).

1854년 영국은 성과평가시스템을 구현하기 시작하였다. 공무원의 출석, 업무능력, 윤리, 창의성, 책임감 등 10가지 지표를 평가하고, 각 평가는 5단계로 나누어졌다. 평가 담당부서는 연간 공무원의 성과를 바탕으로 종합평가를 실시하게 되었으며 연간 평가수준을 결정하고 이에 대한 이유를 설명하게 되었다. 1980년대 영국에서는 "신공공관리"가 등장하였다. 그 동안 '시민헌장'과 '시장점검'에 대한 개혁 방안이 도입되었으며, 공무원은 국민을 고객으로 대하고, 정부는 국민에게 서비스 기준을 공표하여 국민이 이를 참조하여 정부 성과평가에 참여하도록 촉구하였다. 동시에 공무원의 성과를 평가하기 위해 공무원에 대한 전문적인 관리가 함께 수행되었다.

중국의 공무원 성과평가시스템은 서구 선진국에 비해 많이 뒤처져있다. 1993년 중국 정부는 "국가공무원 임시규정"을 공표하고 공무원시스템을 시범 운영하기 시작하였다. 2006년 1월 1일부터는 "중화인민공화국 공무원법"이 공식적으로 시행되면서 중국의 공무원 관리가 법의 통제를 통해 새로운 차원과 높이에 도달했음을 알 수 있다.

중국 정부가 1978년 개혁 개방 이래 중국 공무원의 성과평가제도에 관한 개혁을 줄곧 진행해 왔지만 중국 공무원의 성과평가제도에 여전히 많은 문제점을 가지고 있다. 구체적으로 공무원 성과평가와 기업직원 성과평가를 비교해보면, 공무원 성과평가의 인센티브 기능 부족, 수험자간 정보의 비대칭, 단순한 평가 지표, 단일 평가 방법 등의 문제점을 발견

할 수 있다(Jiang Xiaoping&Ma Kaili, 2005).

2006년 "중화인민공화국 공무원법"이 시행된 이래, 새로운 성과평가시스템은 전방위적인 측면에서 모색되었다. 이에 대해 Luo Yongxin (2006)는 중국 공무원 평가시스템에 존재하는 문제점을 체계적으로 설명하였다. 먼저, 정부기관의 관리는 공무원 건설과 긴밀히 통합되어야하고, 권위적이고 제한적인 리더십 메커니즘이 가져야 한다. 그리고 명확한 목표를 가진 책임 메커니즘이 개선되어야하며, 검사 및 평가를 위한 구조화된 감독체계가 강화되어야 한다. 또한 보상 및 처벌에 대한 인센티브 메커니즘이 개선될 필요성이 있다고 주장한다.

Zhang lei(2008)는 핵심성과지수(KRI) 이론과 분석 계층 과정을 활용하여 “중국 공무원 성과평가 체계 개선 분석”에서 성과평가지표를 제시하고 공무원 3종 대상 평가지표체계를 구축하고자 했다. 그리고 KRI 기반의 성과평가 시스템을 실무 및 문제 분석에 적용하여 실제 문제를 해결하고 평가 시스템을 더욱 개선하기 위한 관련 조치를 제안하였다.

Xiao Mingzheng(2014)은 "공무원의 업무수행구조와 직업윤리와의 관계에 관한 연구"에서 성과평가는 공무원의 업무수행은 개인의 능력뿐만 아니라 개인의 직업윤리에도 영향을 받는다고 지적하였다. 따라서 공무원의 성과관리는 개인의 업무수준뿐 아니라 대인관계 및 이념수준의 향상에도 주목해야한다. Huang Jianxin과 Yang Jianzhou(2014)는 "공무원 3차원 분류 및 분류 모델 및 평가 지수 설계 연구"에서 기능, 직업 및 관리 수준의 3가지 차원에 따라 공무원 평가 모델을 3차원으로 분류하는 방안을 제안하였다. 이를 바탕으로 공무원의 연간평가지수 체계를 설계하고 정보기술을 활용하여 공무원의 공정한 성과평가 모델을 구현하였다.

최근 30년간 중국 경제가 급속도로 발전했음에도 전통적인 정치사상의 영향으로 "관본위(官本位)"와 같은 전근대적 생각을 공무원들이 가지고 있어 공공부문의 효율성이 떨어지고 있다. 동시에 중국 공무원의 성과평가에는 많은 문제점이 있으며, 특히, 현재 중국 공무원 성과평가 제도의 동기부여 문제가 매우 두드러진다. 성과평가 제도가 공무원의 열의를 더 높이고 공공 부문의 업무 효율을 향상시킬 수 있는지 여부도 중국 공무원 성과평가 개혁의 핵심이라고 볼 수 있다.

제 2 절 연구목적과 연구문제

신공공관리론(New Public Managemet)이 서구 국가들에서 계속 확산되고 발전하는 동안 중국 사회는 엄청난 변화를 겪고 있다. 1978년에 중국은 공식적으로 개혁개방을 시행하여 기존의 계획 경제 시스템을 개혁했으며, 경제 체계의 변화로 정치 시스템에 대한 개혁이 요구되었다.

1993년 중국 정부는 국가공무원임시규정(國家公務員臨時規定)을 공표하고 중국은 공무원 시스템을 시범 운영하기 시작하였다. 2006년 1월 1일부터 중화인민공화국 공무원법(中華人民共和國 公務員法)이 공식적으로 시행된 것은 중국의 공무원 관리가 법치를 통한 새로운 수준에 도달했음을 의미한다. 2017년 10월 중국 공산당 제19차 전국대표대회의 보고서에는 그 의지를 명확하게 표명하고 있다. 이는 새로운 단계의 중국 공무원 관리제도, 즉, 성과평가제도에 대한 명확한 목표를 제시한 것이다. 결과적으로 우수한 공무원의 중요성을 정확하게 인식하고 공무원 관리 제도의 개혁을 더욱 강화하여 도를 전면적으로 규범화.과학화한 것이다.

중국 정부의 공무원 성과평가 제도는 지속적으로 개혁되고 있지만, 중국의 전통적 정치사상의 오랜 영향으로 인해 업무 열정이 높지 않고 효율성이 낮으며 공공 부문의 다양한 부정적 현상이 나타나 중국 정부의 행정 효율성에 심각한 영향을 끼쳐왔다.[1] 공무원의 업무 수행자로서 성과는 궁극적으로 정부의 업무 성과를 결정한다. 따라서 공무원의 성과평가를 향상시키는 방법은 문제의 핵심인 공무원의 동기를 유연하게 작동시키는 것이다.

중국 정부는 1993 년부터 공무원 성과평가 개혁에 주목해왔다. 하지만 Liu Han(2019)에 따르면 공무원 성과평가제도와 업무 태도에는 여전히 문제가 있는 것으로 파악된다. 그리고 Zhang Ye(2017)는 중국 공무원법이 공포된 이래로 10여 년간의 발전을 거쳐 일정한 결실을 맺었다고 주장한다. 그러나 특정 영역에서는 평가기준이 명확하지 때문에 평

1) 奇奕昕. 我国公务员绩效考核激励效果研究[D].内蒙古大学,2013.

가 방법은 올바르게 실시되기 어렵다는 한계를 동시에 지니고 있음을 알 수 있다. 또한 등급 설정은 측정하기 모호한 부분이 다소 존재하기 때문에 그는 평가 결과 적용의 어려움 등 문제가 있다는 점을 주장하였다. 동시에 Li Zhuying(2020)는 성과평가제도가 공무원에게 동기를 부여하고 업무 효율성을 높이는 중요한 수단이라는 점을 강조한다. 따라서 본 연구는 위 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 연구 질문을 설정하였다.

1. 중국 공무원에 대한 현행 성과평가제도는 어떻게 운영하고 있는가?
2. 현행 성과평가제도가 공무원에게 효과적으로 동기부여를 할 수 있는가?
3. 현행 성과평가제도의 어떤 측면(금전적/비금전적)이 공무원에게 더 나은 동기부여를 할 수 있는가?
4. 공무원은 현행 성과평가 제도와 평가방식을 어떻게 인식하는가?
5. 이를 통해 도출된 결과들이 중국 공무원 성과평가제도에게 어떤 시사점이 있는가?

이상에 따라 본 연구목적은 크게 2가지로 나눌 수 있다. 먼저, 성과급 보상유형의 범위와 평가의 공정성에 대한 공무원들의 인식 정도를 조사하여 현행 성과평가제도의 문제점을 알아보고, 성과평가제도가 공무원의 동기부여에 미치는 실증적인 효과에 대해 검토하고자한다. 그리고 본 연구는 현행 성과평가제도의 문제점을 통해 중국 성과평가제도 개혁 방안을 제시하고자 한다. 이를 위해 허베이성 진황도시의 다양한 기관의 공무원들을 대상으로 실증적 접근을 시도하였다.

제 3 절 연구범위와 연구방법

본 연구에서는 성과평가제도가 공무원의 동기부여에 미치는 효과를 검토한다. 연구의 대상은 성과평가 제도의 적용을 받고 있는 허베이성 진황도시의 현직 국가 공무원 대상으로 선정하였다. 설문지의 배포와 회수

는 연구대상 기관을 통해 조사 가능성과 시간 등을 사전에 논의하여 연구에 대한 협조를 구한 후, 중국 Tencent WeChat를 활용하여 전자 설문지를 이용하였다.

연구의 범위는 다음과 같다. 첫째, 중국 공무원 성과평가제도 개혁 및 공무원 성과평가제도의 동기부여 효과에 관한 선행연구를 검토하여 정리한 후 본 연구에 적합한 개념을 제시한다. 또한 승진, 채용, 근무환경 개선 등 다양한 측면에서 공무원의 동기부여를 검토해볼 수 있지만 본 연구는 성과평가제도에 그 범위를 한정한다. 둘째, 적합한 개념과 선행연구를 참고해서 연구모형을 설정한다. 마지막으로 연구 가설을 검증하고 중국 공무원 성과평가제도 개혁 시사점을 도출한다.

연구의 목적을 달성하기 위해서 본 연구의 연구 방법은 다음과 같다. 첫째, 중국 공무원 성과평가 제도를 파악하기 위해 중국의 성과평가 제도와 관련된 연구논문, 정부기관 보고서, 학술지자료, 인터넷자료 등을 참고한다.

둘째, 본 연구는 진황도시의 성과평가의 동기부여 효과, 성과급, 승진, 개인 정보, 공무원의 성과평가제도에 대한 의견 및 이해에 관한 자료를 수집할 필요성이 있다. 즉, 연구에는 관련 정량 데이터가 필요하므로 설문조사 방법을 사용하는 것이 적절하다.

해당 설문은 Likert 5점 척도로 수치화 후 SPSS 25 통계프로그램 활용하여 통계처리를 하였다. 분석기법은 T-Test, Anove-Test, 요인분석 및 신뢰도분석, 상관분석, 다중회귀분석 등을 사용했다. 우선 변수별 요인분석을 실시하여 각 변수에 대한 측정 문항의 타당성을 검토 한 후, 신뢰도 분석을 통해 도출된 각 요인 변수의 Cronbach's Alpha 값을 도출하였다. 이후 가설 검증을 위해 가설의 특성에 맞추어 제 1가설에 대해서는 T-Test분석을 실시했다. 그리고 제 2가설과 제 3가설에 대해서는 다중회귀분석을 수행하였다.

제 2 장 이론적 논의 및 선행연구 검토

제 1 절 공공봉사동기 이론 및 성과관리 이론

1. 공공봉사동기 이론

공공봉사동기(Public Service Motivation)는 공공기관에서 나타나는 유의미한 공공봉사를 수행할 수 있는 동기이며(Brewer & Selden, 1998), 그리고 공공기관 또는 조직의 독특한 혹은 고유한 동기에 반응하는 경향이 있거나(Perry & Wise, 1990) 지역사회, 국민, 국가 및 인간에게 봉사하기 위한 일반적인 이타적 동기(Rainey & Steinbauer, 1999)의 역할을 하는 경향도 있다고 정의된다. 따라서 민간기업과 달리 공익적 인센티브는 공공 기관의 특징이며, 공공봉사를 중요한 근로 동기로 생각하는 공공기관 구성원의 가치체계는 금전적인 보상을 중요시하는 민간기업의 가치체계와 다르게 나타나고 있다(Rainey, 1982; 박천오, 1989; Crewson, 1995; 이종수, 1997).

공공봉사동기는 미국 공공관리 분야의 신공공관리 운동에서 비롯되었으며 공공봉기동기를 명확하게 분절하여 정의하기는 쉽지 않다. 그 이유는 공공봉사동기가 실제로 내부의 심리적 과정이며, 다차원적이고 이해하기 어려운 추상적 개념이기 때문이다(Lai Xianbao, 2011). 동시에 개인의 공공봉사동기는 시간이 지남에 따라 변하며 개인의 사회화 과정에 의한 영향으로 계속 변할 수 있다(Rainey, 1997). 현재 공공봉사동기의 보다 권위적인 개념은 공공기관이나 조직에서 독특한 혹은 고유한 동기(motives)에 부응하려는 개인의 성향을 나타내는 것으로 정의된다(Perry & Wise, 1990). 공공기관이나 조직의 목적은 타인과 사회의 이익을 증진시키는 것이기 때문에 공공봉사동기는 이를 발전시키기 위해 타인에게 봉사하려는 개인의 심리적 성향, 즉 내재된 이타적 성향으로 이해 될 수 있다.

공공봉사동기와 관련하여 개념을 요약하자면, 우선 Perry & Wise

(1990)는 공공기관이나 조직에서 독특한 혹은 고유한 동기(motives)에 부응하려는 개인의 성향을 나타내고 정의한다. Brewer와 Selden (1998)은 공공봉사동기의 보편성 관점에서 공공서비스동기의 정의를 제시하였다. 그들은 공공봉사동기가 공공기관에만 존재하는 것이 아니라 공공서비스동기는 개인에게 의미가 있는 공공 서비스를 만들도록 유도하는 동기라고 주장한다. Rainey & Steinbauer(1999)의 연구 결과에 따라 공공봉사동기는 집단, 지역, 국가 또는 전체 인류의 이익에 기여하는 이타적인 동기라고 정의하였다. Brewer(2000)는 조직 내 개인의 공공봉사동기 사이에 차이가 있다는 점을 통해 서로 다른 개인을 자비로운 사람, 공산주의자, 애국자, 인도주의자 등 네 가지 범주로 나눌 수 있다고 제시하였다. 해당 유형들은 공공 봉사에 대한 강한 욕구를 구현하며 이러한 동기에는 일정 수준의 중복과 차이점이 있다. Vandenabeele(2007)는 Brewer와 Selden의 관점을 인정하여, 공공봉사동기가 보편적이라는 점을 통해 더 넓은 정의를 제안하였다. 그는 공공봉사동기가 개인과 부서의 이익을 넘어서는 신념, 가치 및 태도라고 인식하며, 광범위한 정치 조직의 이익에 초점을 맞추고 개인이 적절한 시기에 적절한 조치를 취하도록 유도하는 것이라고 주장했다.

Perry와 Wise는 1990년에 공공봉사동기를 세 가지 범주로 나눴다. 첫째, 수단적 동기(instrumental motives)는 정책결정의 참여와 관련이 있다. 공공정책의 결정에 참여하고 특정 또는 개인의 이익에 대한 후원의 차원으로 볼 수 있다. 둘째, 규범적 동기(norm-based motives)이다. 공익을 위해 봉사하는 것은 정부에 대한 열망, 의무 및 충성을 투영한 것이라는 의미이다. 셋째, 애정적 동기(affective motives)이다. 이는 사회와 자선의 중요성 및 박애에 대한 믿음을 바탕으로 하고 있다.

Perry(1996)는 공공봉사동기에 주로 공공정책호감도 (attraction to public policy making), 공익물입 (commitment to the public interest), 동정심 (compassion) 및 자기희생 (self-sacrifice) 등 4가지 차원이 포함한다는 점을 제시하였다. 학자들은 각자의 문화적 맥락을 바탕으로 다양한 문화적 맥락에서 Perry의 4차원 구조의 적용 가능성을 탐구하고 반영했으며(Giauque, 2011; Kim, 2013; Liu, 2008), 각 차원의 정확한 의미와 규모는 문화와 언어에 따라 다르게 나타나고 있다. 일부 학자들

은 또한 공공봉사동기는 3차원을 포함해야한다는 다른 의견을 내놓았다 (Coursey & Pandey, 2007; Vandenabeele, 2007; Leisink & Steijn, 2009). Wright(2013)는 단일 차원이 공공서비스동기를 측정하는데도 사용될 수 있다고 제시하였다. Coursey & Pandey(2007)는 Perry의 척도를 단순화하고 원래의 24개 지표를 10개로 단순화하여 '자기회생'차원을 삭제하고 '공공정책 호감도', '공익물입', '동정심'에 대한 3차원만 유지하였다.

공공봉사동기에 관한 연구 학자들은 개념, 유형, 측정 방법 등의 기초 내용에 대한 연구와 더불어 공공봉사동기에 대한 응용연구도 수행하고 있다. 일부 학자들은 공공봉사동기와 성과의 관계를 연구했으며 성과는 개인의 성과와 조직의 성과로 나눠다. Naff, Brewer, Vandenabeele 등은 공공서비스동기와 개인성과 간의 관계에 대해 우려를 표시해왔다. Naff & Crum(1999)은 미국 연방 직원의 개인 성과와 공공봉기동기 간에는 양의 상관관계가 있다는 점을 규명하였다. Bright(2007)는 자신의 연구에서 사람과 조직 간의 관계에서 매개변수를 추가했으며, 공공봉사동기가 사람과 조직 간의 상관성을 통해 간접적으로 영향을 받는다는 것을 발견하였으나, 이는 후속 연구에서는 크게 두드러지지 않았다. Brewer와 달리 Vandenabeele(2009)는 더 큰 표본 크기를 분석 할 때 공공봉사동기와 개인의 업무성과 간에 유의한 양의 상관관계를 발견하였다.

또한 일부 학자들은 개인성과의 관점에서 벗어나 조직 성과와 공공봉사동기 간의 관계를 연구하기 시작하였다. Brewer & Selden(2000)은 1996년 국회의원을 대상으로 한 설문조사 데이터를 분석하고 "공공봉사동기와 조직성과 간에는 상당한 양의 상관관계가 있다"고 결론지었다. Kim(2005)은 한국의 공무원 1,739 명을 대상으로 설문조사 및 분석을 실시했으며, 이를 통해 Brewer 등의 결론을 뒷받침하였다. 이에 반해 Ritz(2009)의 연구 관점은 차이점을 보이는데, 연구 중심을 조직 성과에서 조직 효율성으로 전환하고 스위스 연방 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 관련 데이터를 분석 한 결과에 따르면 "공공 정책의 매력과 공공봉사동기가 중요하지 않으며 공익에 대한 헌신과 공공봉사동기간에 유의한 양의 상관관계가 있음"을 확인할 수 있었다.

2. 성과관리 이론

Gerrish(2016)에 따르면 성과관리는 공공기관에 널리 퍼져 있다. 수많은 정부가 성과관리 시스템을 구현하여 해당 시스템이 조직의 효율성을 향상시킬 수 있다. 그러나 그 영향에 대한 포괄적인 검토는 거의 수행되지 않았다. 해당 연구는 메타분석을 통해 공공 기관의 성과관리가 성과에 미치는 영향을 규명하고자 했다. 그의 연구는 3가지 유의미성을 가지고 있다. 첫째, '평균'성과관리 시스템의 효과를 검토했다. 둘째, 관리의 영향을 규명하였다. 유익한 성과관리 관행이 평균 효과를 완화하는지 여부를 살펴본 것이다. 셋째, 성과관리에 대한 '시간'의 영향을 조사하였다. 49개의 연구에서 2,188개의 효과를 사용하여 분석 결과, 성과관리의 평균 효과가 매우 작다는 것을 발견하였다. 그러나 연구에 모범 사례의 지표가 포함된다면 해당 효과는 훨씬 증폭될 것이며, 이는 경영 관행이 성과관리 시스템의 효과성에 중요한 영향을 미친다는 것으로 추정할 수 있다.

Walker & Richard(2011)는 시장 기반의 새로운 공공관리 이론의 핵심은 공공서비스 성과를 개선하기 위한 시장 지향성에 있다는 점을 주목했다. 해당 연구에서 시장 지향은 경쟁자 지향, 고객 지향 및 기능 간 조정과 같은 경영과 관련된 연구에서 지배적인 이론적 프레임 워크를 통해 파악될 수 있다. 이 연구는 영국 지방 정부의 주요 이해 관계자 그룹인 시민, 공무원, 중앙 정부의 대리인으로서 감사위원회의 관점에서 시장 지향성을 조사했다. 조사 결과에 따르면 시장 지향이 지역 서비스에 대한 시민의 만족도를 높이는 데 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 지역관리자 또는 감사위원회의 성과 판단에 미치는 영향은 미미했다.

Kathryn(2011)에 따르면 지난 30년 동안 공공부문 공무원과 관리자는 발전된 정책 및 계획 결정, 개선된 서비스 제공에 대한 효율성 및 명확한 책임에 대한 요구에 직면 해 왔다. 전 세계 국가들은 공공관리 개혁의 일환으로 새롭거나 더 나은 성과 평가를 개발하고, 보다 보완된 성과관리 시스템을 고안해왔다. 해당 연구에서는 사용자가 문제를 더 잘 예측하고 집단 학습을 개선하는 데 사용할 수 있는 사례 또는 제안을 제

공하고자 했다.

Maarten(2016) Gerrish는 공공기관의 성과에 대한 성과관리의 영향에 대해 논의하였다. 그는 성과관리이 성과에 미치는 영향이 무시할 만한 수준이라는 Gerrish의 결론을 반박하며 성과관리의 모범 사례는 성과관리의 효과를 크게 향상시킨다는 점을 지적함으로써 조직성과에서 관리의 중요성을 강조하였다.

Nielsen(2013)은 성과관리 개혁의 중심개념은 결과를 토대로 한 책임 또한 관리 능력을 높여야 관리자가 성과 지향적 변화를 유연하게 계획할 수 있다는 점에 주목했다. 그러나 해당 연구에 따르면 성과관리가 도입 될 때 관리 권한이 자동으로 생성되지 않는다는 사실을 발견할 수 있었다. 연구에서는 강화된 관리 권한이 실제로 성과관리의 효과를 촉진하는지 여부를 파악했다. 이를 위해 덴마크 314개 학교에서 45,000명 이상의 학생들의 경영 및 성과에 관한 그룹을 기반으로 하며, 특이점을 발견할 수 있는 상세한 사회 경제적 설계를 시도했다. 이전 연구와 달리 이러한 데이터는 성과관리 개혁 및 관리 권한의 차이도 고려했다. 관리 권한의 4가지 차원을 테스트한 결과 인적 자원관리 권한은 성과관리의 효과를 적극적으로 규제하는 반면, 분산된 목표 설정은 그 반대임을 알 수 있었다. 이러한 발견은 이전 연구에서 발견된 성과관리의 다양한 효과를 설명하는 데 도움이 될 수 있으며 정책 입안자들은 부분적인 책임 기반 개혁만 채택할 수 있다는 점을 시사한다.

제 2 절 동기부여에 관련 이론

1. 내용이론

개인의 욕구는 다양하지만 기대수요가 발생하고 실현 가능성이 있을 때만 동기를 생성 할 수 있으며 그렇지 않으면 수요가 동기를 생성 할 수 없다. 따라서 공무원 성과평가의 동기부여 효과를 고려할 때 먼저 공무원의 욕구를 명확히 하고 그에 따른 동기부여 조치를 시행해야한다. 미국 심리학자 Maslow는 1943년에 개인적인 욕구를 다섯 가지 범주로

나눌 수 있다고 제안하였다. 그의 욕구 5단계 이론에 따르면 인간은 5개 범주의 욕구를 갖고 이으며 이들 간에는 계층 구조가 형성되어있다 (Maslow, 1954). 5개의 욕구는 가장 낮은 수준인 생리적 욕구 (physiological needs)에서부터, 안전 욕구(safety needs), 사회적 욕구 (belongness and love needs), 존중 욕구(esteem needs), 그리고 가장 높은 수준인 자아실현 욕구 (self-actualization)의 계층을 이루고 있다 (백종섭 외, 2018). 피라미드 모양의 구조로 특정 욕구가 충족되면 더 높은 수준을 열망하게 되고 점차 욕구 수준이 높아지게 된다. 더욱이 개인의 성장과 사회 및 환경의 변화는 사람들의 욕구에 영향을 미치기 때문에 인간의 욕구는 역동적인 변화의 과정이기도 하다. 해당 이론이 처음 등장한 이후 욕구 이론의 계층 구조는 항상 널리 인식되어 왔으며 영향력의 범위는 계속 확장되고 있다.

첫째, 생리적 측면의 수요이다. 즉, 주택, 음식, 교통, 의복 및 성에 대한 요구는 개인의 가장 기본적이고 필수적인 요구이다. 이러한 가장 기본적인 욕구를 충족하기 어려운 경우, 개인의 생존은 의미를 가지지 않는다고 볼 수 있다. 개인의 생리적 욕구가 충족 된 후에야 다른 욕구가 동기 부여의 요소가 될 수 있다. 따라서 생리적 욕구는 개인의 행동을 촉진하는 중요한 힘이다.

둘째, 안전에 대한 욕구이다. 안전은 주로 개인이 잃어버릴 수 있는 재산과 일에 대한 위협을 없애고, 삶의 안전을 유지하고, 직업병의 발생을 예방하기 위한 개인의 요구를 나타낸다.

셋째, 사회적 측면에 대한 욕구이다. 즉, 소속감의 필요성과 우정의 필요성이다. 소속감이 필요한 이유는 주로 모든 사람이 집단에 속할 필요가 있고 집단 내 다른 개인의 보살핌, 도움 및 존중을 기대하기 때문이다. 그리고 우정은 모든 사람이 동료와 친구들 사이에서 충성스럽고 친절하며 조화를 이루기를 원한다는 것이다.

넷째, 존중에 대한 욕구이다. 개인은 사회에서 자신의 '위치(신분)'를 갖기를 희망하고 사회는 자신의 업적과 능력을 인정 받고자 하는 것이다. 타인에 대한 존중과 자존심은 존중의 두 가지 요소이다. 타인에 의한 존중이란 명성, 지위, 타인의 신뢰와 인정을 통해 자신에게 더 높은

평가를 줄 수 있기를 기대하는 것을 의미한다. 또한 자존감은 어떤 상황에서도 자신이 유능하고 독립적이며 유능하고 자신감이 넘치길 기대하는 것이다.

마지막으로 자기실현의 욕구이다. 자아실현의 필요성은 개인이 가장 높은 수준의 성과를 달성하고 자신의 야망과 이상을 실현할 수 있는 능력을 의미하며, 이는 개인이 가지는 욕구 단계 중 가장 높은 수준이다.

욕구 5단계 이론의 계층 구조는 과학적이고 합리적이지만 단점도 존재한다. 첫째, 만족의 구체적인 의미에 대한 깊이 있는 설명이 부족하다. 둘째, 개인의 욕구는 인위적으로 낮은 것에서 높은 것으로 발전하는 기계적인 움직임으로 국한한다. 마지막으로, 해당 이론은 실제 테스트가 부족하며 추가적인 검증이 필요하다.

Maslow의 영향을 받은 McGregor의 XY이론도 욕구의 차원성에 기반을 둔 동기 이론이다(McGregor, 1960). 그는 전통적으로 미국의 산업관리 연구에서 인간의 자율적인 동기부여(self-motivation)와 자기지향성(self- direction)의 역량을 인정하지 않는 X이론이 지배적이었다고 설명한다(백종섭 외 2018). X이론은 금전적 인센티브에 의존하는 반면, 엄격한 통제와 처벌에 의존하여 직원들이 조직 목표를 달성하기 위해 열심히 일하도록 강요한다. 그러나 McGregor는 당시 산업조직에서 사람들의 행동이 X이론이 제안한 다양한 상황과 거의 동일하다고 믿었다. 그러나 이러한 사람들의 행동은 내재적이거나 자연적인 것이 아니라 기존 산업 조직, 경영 아이디어, 정책 및 관행의 특성에 의해 발생한다. 그는 X이론이 사용하는 전통적인 연구방법이 잘못된 인과적 개념을 기반으로 하고 있다는 점을 생각했다. 인간의 행동, 동기, 욕구, 목표 및 Maslow의 욕구 계층에 대한 연구를 통해 그는 이 관리 방법이 충분히 부가 축적되지 않은 이들에게 효과적이라는 점을 지적하였다. 그러나 사람들의 생활수준이 일정 수준에 도달하면 이런 경영 방식은 무효가 된다. 따라서 당시 사람들의 행동 동기는 주로 더 높은 수준의 요구를 추구하는 것으로 볼 수 있는 것이다.

McGregor는 위의 많은 요소를 고려하여 조직목표 달성에 대한 새로운 이론이 필요하다고 믿고 있었으며, 해당 이론은 인간의 특성과 인간

행동 동기에 대한 적절한 이해를 기반으로 해야 하므로 대안적인 Y이론을 제안하였다. Y이론은 자기만족을 중요시하는 사람에 기반을 두고 있으며, 사람의 주관적인 열정과 직원의 자아실현에 대한 만족을 강조한다. 그리고 주된 동기는 내적 동기라는 것을 내세우고, 사람의 주관에서 조직 목표의 실현을 실현한다(Dai xinting 2014).

더 나아가, Herzberg는 욕구의 충족과 동기부여를 구분하는 2요인론(two-factor theory)을 제안 하였다(Herzberg, 1964). 이는 어떤 욕구의 충족은 동기부여를 가져 오지만 다른 욕구는 같은 결과로 이어지지 않는다는 설명을 통해 동기부여에서 고차원적인 욕구와 내재적 요인의 중요성을 강조하는 이론이다(백종섭 외 2018). 해당 이론은 직원 만족도에 영향을 미치는 두 가지 요인이 있다고 설명한다. 첫째, 동기요인이란 직원이 업무 목표와 업무에 만족할 수 있도록 하는 요인을 말한다. 둘째, 위생요인은 근무 환경 및 업무 관계와 관련된 요인으로 직원들의 실망감 등을 뜻한다. 2요인론에 따라 성과평가에서 공무원의 업무 열의를 충분히 자극하려면 동기부여 효과를 보장하기 위해서 위생요소와 동기부여 요소를 동시에 고려해야 한다.

2) 과정이론

기대이론은 개인이 어느 수준의 노력을 투입할 것인가에 대한 결정을 설명한다 (Vroom, 1964). 개인은 행동에 대한 결정을 할 때 행동이 가져 올 결과의 가치와 각 결과들의 발생 확률을 고려한다는 것이 기대 이론의 주장이다(백종섭 외 2018).

기대이론은 미국 심리학자인 Vroome이 1964년에 출판한 그의 저서 "작업과 동기 부여"에서 등장하였다. Vroome은 사람들이 가지는 특정한 욕구는 항상 만족하기를 열망하며, 특정 행동이 개인에게 매력적인 결과를 가져다 줄 것으로 기대할 때만 개인은 구체적인 실제 행동을 취할 것이라고 지적하였다. 이 욕망은 현실에서 기대로 나타나며, 목표를 달성하려는 욕구는 개인이 앞으로 나아갈 동기로 작동한다. 이러한 종류의 동기 부여의 크기는 목표 값과 예상 확률의 곱에 따라 달라지며, 이는

다음 공식으로 표현되다. "인센티브 힘 = 목표 값 X 예상 확률"[2] 이로부터 인센티브 효과의 크기는 목표 값과 기대 확률에 따라 달라진다는 결론을 내릴 수 있다. 해당 이론은 먼저 세부적인 업무 프로세스를 공식화하고 합리적인 평가 기준을 채택 및 설명하며, 좋은 내·외부 조건을 만들어 직원의 기대치를 높이도록 요구한다. 또한, 목표 관리 방법을 사용하여 목표 값을 효과적으로 개선할 수 있도록 한다.

Adams의 공정성 이론은 일에 대한 공헌과 보상의 공정성에 대한 인식이 동기 부여에 영향을 미친다고 설명하고 있다(Adams, 1965). 공정성이란 타인과의 비교에서 생기는 것으로, 준거 집단과 비교해서 자신이 투입하는 업무에 대한 노력과 조직에서 받는 보상의 균형이 얼마나 공정한가에 대한 인식이 동기 부여에 영향을 주게 된다는 것이다(백종섭 외, 2018).

공정성 이론은 1960년대 미국의 유명한 심리학자 Adams에 의해 제시되었다. 공정성 이론은 개인이 임금을 받기 위해 무언가를 한 후에는 그가 받는 절대적인 임금과 다른 한편으로는 다른 사람에 대한 상대적 임금에 주의를 기울인다는 점을 고려한다. 그리고 개인의 급여를 다른 사람들의 급여와 비교하여 스스로 공정한 대우를 받는지 판단하게 된다. 비교가 공정하지 여부는 두 가지 측면에서 판단된다. 우선 수직적 비교가 수행되는데 즉, 현재 작업량과 얻은 급여를 이전 작업량 및 작업 급여와 비교하는 것이다. 반면에, 수평적 비교의 경우, 자신이 받은 업무량과 급여를 다른 사람이 받은 업무량 및 급여와 비교하는 것이다. 비교대상은 대개 자신의 작업과 동일한 수준의 성격이 유사한 사람들이며 일반적으로 4가지 유형의 비교 대상이 있다. 첫 번째 비교 유형은 다른 단위에서 작업하는 경우이다. 두 번째 비교 유형은 이전의 자신이다. 세 번째 유형의 비교는 같은 단위에서 일하는 다른 사람들이다. 네 번째 유형의 비교는 같은 단위에서 일하지 않는 친척과 친구 등 주변인이다. 비교

2) 목표 값은 목표에 도달한 후 개인의 욕구를 충족시키는 개인의 가치를 말하며, 기대 확률은 주관적인 판단을 바탕으로 개인이 목표를 달성할 수 있을 것으로 예상되는 확률을 의미한다.

는 종종 다음과 같은 효과를 생성하다. 첫째, 급여와 본인이 부담하는 일의 비율이 다른 사람보다 높다고 생각하여 판단을 불리하게 만들 수 있다. 둘째, 급여와 자신이 지불하는 노동량의 비율은 다른 사람과 동등하며 대우하는 것이 공정하다고 느낀다. 셋째, 급여와 본인이 받는 일의 비율이 다른 사람보다 낮아서 불이익을 느낀다. 일반적으로 결과에 불만이 있고 부당 대우를 받았다고 생각할 때 종종 불만을 불러일으키고 공정한 대우를 받기 위해 다양한 방법을 채택한다. 예를 들어, 현재 참여하고 있는 직업을 그만두거나 급여 또는 업무량을 변경하는 등의 선택이 가능하다.

동기부여의 과정에서 공정성 문제의 객관성과 복잡성이 있기 때문에 인센티브를 구현할 때 다음과 같은 측면에 주의해야한다. 첫째, 객관적으로 공정성을 추구하고 심각하게 불공정한 상황을 예방하기 위해 인센티브의 공정성을 달성하기 위해 최선을 다해야한다. 둘째, 임금의 절대 가치와 상대 가치가 인센티브의 결과에 영향을 미치므로 보상의 절대 가치가 지속적으로 증가하고 보상의 상대 가치가 일정 범위 내에서 상대적으로 공정한지 주의해야한다. 마지막으로, 개인이 올바른 공정성 개념을 확립하고 심리 상담에 주의를 기울이도록 격려하는 것이 필요하다(Wei Siliang, 2008).

제 3 절 중국 공무원 성과평가제도 및 성과관리 현황

1. 중국 공무원 성과평가제도

신중국이 건국 후, 1949년에 중앙조직부의 「간부감정사업에 관한 규정」은 다음과 같이 지적하였다. “간부감정은 일정한 사업과 학습 기간 내에 간부들이 각 방면에서 표현의 검사와 총화이다. 평정의 내용은 입장, 관점, 작풍, 정책파악, 규율준수, 군중과의 연계, 학습태도 등 면에 중점을 두어야 한다.” 1964년에 중공중앙은 과학기술간부관리사업조례 시행초안에서 간부평정내용에 대하여 더욱 전면적으로 규정하였다. 해당

규정은 간부의 근무능력과 전문수준을 면밀하게 심사할 것을 제안하였다. 평정방법의 측면에서 정성평정과 계량평정을 결부시킴으로써 간부평정사업이 한걸음 발전하도록 하였다. 1966년 시작된 '문화대혁명'을 통해 간부평정사업은 정규화에서 운동화로 바뀌면서 운동식 간부심사방법이 극단으로 발전하게 되었다. 간부심사방법에 대한 심사방법은 이미 간부고과제도의 범주를 초월했다. '문화대혁명'으로 인해 중국의 간부 심사 · 검증 제도는 크게 훼손되었으며, 정상적인 간부 심사·검증 작업은 거의 답보 상태에 빠졌고 사실상 방치되었다.

1978년 12월 덩샤오핑(鄧小平)은 11기 3중전회에서 '엄격한 평정과 분명한 상벌'을 강조했다. 1979년 11월 21일, 중앙 조직부의 「간부평정제도 시행에 관한 의견」통지는 간부평정제도의 기준과 내용은 재덕겸비(德才兼备) 의 원칙을 견지하고, 각 부급 간부가 현직을 수행함에 있어서 갖추어야할 조건에 따라 덕, 능, 근, 적 등 4가지 면에서 평가해야 한다는 것을 제시하였다. 1988년 6월 중앙 조직부 지방 정부 사업부문의 간부 심사 문건을 발급했고, '89년에는 인사부와 공동으로 통지한「중앙국가기관 행정관 급 이상 지도 간부들은 사업 년도 고과 방안(中央国家机关司处级领导干部年度工作考核的方案」을 통해 고지 및 관련 방안에 대한 일부 지도 간부들의 년도 검정 목적 대상 형식, 내용, 시간, 절차와 심사 기구의 설치 및 직책 고과 결과 사용 등 문제들을 구체적인 규정하였다.

1993년 이후, 경제체제개혁과 정치체제개혁이 진일보 가속화됨에 따라 14차당대회에서는 국가공무원제도를 조속히 실시할 필요성이 요구되었다. 1993년「국가공무원 잠정조례」의 반포는 중국 현대공무원평정제도의 전면적인 제정과 정식 실시를 표명하였다. 국가공무원 잠정조례에 제5장은 제20조부터 제26조까지 검정의 원칙, 방법, 내용절차, 등급, 결과에 대하여 규정하였다. 1994년 3월에 국가인사부는 「국가공무원심사잠정규정」을 하달하여 국가공무원의 고과를 위해 또 하나의 중요한 법규적 의거를 제공하였다. 당중앙위원회 제14차 전원회의에서는 「당의 건설을 강화에 관한 몇 가지 중대한 문제에 대한 결정」에서 다음과 같이 지적하였다. "간부의 덕재를 평가할 때 주로 당의 기본노선(基本路

线)을 관철하여 취득한 성적을 보아야하고 간부의 덕성과 근면성을 전면적으로 평가해야 하며 실적을 평가하는 것을 중시해야 하며 부동한 유형의 간부에 대해 상응한 고과평가기준체계를 제정해야 한다.” 1995년에 중앙조직부는 처음으로 성과평정문건 「현 (시) 당위원회, 정부 지도부의 실적 고과를 강화하고 보완할 데 관한 통지」를 제정하였고 각 지방에서는 실제 현실에 고려하여 이를 실시하였다. 해당 지역의 현실에 부합되는 실시세칙과 고과평가기준을 제정할 것을 요구되었다. 1998년 5월, 중앙조직부는 「당정지도간부 평정사업 잠정규정」을 발부하여 지도성원 공무원의 검정사업에 대해 추가적으로 규범화했다. 2000년에 중공중앙 판공청에서 배포한「심화간부 인사제도 요강」에서는 간부 평정 제도 개혁에 대한 명확한 요구를 제기하였고 당정지도간부 정기평정제도의 건립과 보완의 중요성을 강조하였다. 그리고 평정신고(評定申告), 평정중소(評定中诉), 평정결과귀환(評定結果回馈) 등 제도를 건립할 것을 요구하였으며 간부고찰이 사실과 맞지 않게 되지 않도록 방지대책을 연구, 제정하고 실제 상황에 근거하여 고찰 예고제를 시험적으로 실시할 것을 요구하였다. 부적임의 간부에 대해서는 규정에 따라 해임, 재직대기제, 비지도직무로 전근, 정리실직학습 및 이직분류 등 여러 방법으로 조정을 시도하였다.

2000년 중앙정부는「국가공무원 심사 사업을 진일보 강화 할 데 관한 의견」을 발표하였다, 「국가공무원 심사 사업을 가일층 강화 할 데 관 한 의견」은 보완내용, 방법개선, 등급 증설, 평정 결과의 사용을 강화하고 엄격히 등록 관리제도 등 몇 개 방면에 대한 공무원 평정제도를 보완하고 새로운 요구를 제기하였다. 그리고 규정에 대한 탐색과 정량고과 방법을 결합시키는 지도 사업을 강화하였고 법규가 끊임없이 보완하고 기본적인 시스템을 형성하였다. 2006년에 실시된 「중화인민공화국 공무원법」은 50여 년간 간부인사관리 제1부의 총규약 성격을 띤 법률로서 간부인사사업사에서 이정표적인 의의가 있으며 또한 처음으로 법률형식으로 공무원심사사업을 법제화한 고정법률이다.

요약하자면, 중국정부의 실제 성과평가업무는 간부인사제도의 개혁으로부터 시작되었다. 법규 성격의 문건이 1949년「간부 감정 사업에 관한 규정」 1964년 「과학기술 간부 관리 사업 조례 시행 초안에 관하

여」, 1979년 「간부 고과 제도를 실행 할 데 관 한 의견」, 1984년 「점차 보급 기관 사업 초소 책임제에 관 한 통지」, 1993년 「국가공무원 잠정 조례」, 2006년 「공무원법」등 문건과 법규는 중국 간부 성과평가를 규범화하는 중요한 근거라고 볼 수 있다.

본 연구는 주로 허베이성 진황도시의 공무원 성과평가 제도에 대해 공무원 동기부여 효과에 대해 관련 연구를 진행하는데 아래 몇 가지로 진황도시 공무원 성과평가 제도를 소개하고자 한다.

첫째, 평가범위와 대상이다. 진황도시의 향(진)급 및 그 이상의 각급 기관 등 공무원제도를 실시하는 단위에서는 모두 공무원 성과평가 제도를 수립하고 실시해야 한다. 해당 제도는 비관리직 공무원에게 적용하는 평가이다. 관리직(동급 비관리직 인원을 포함)에 대한 평가는 주관기관이 관련 규정에 따라 처리한다. 다시 말하면, 진황도시 공무원 성과평가 제도가 16~27 급 국가공무원에게 적용된다. 구체적인 중국 공무원 등급은 다음과 같다.

<표2-1> 중국 국가공무원 직급 구분

지급	직부별 등급	정의
1	국가급 정직	국무원 총리
2-4	국가급 부직	국무원 부총리; 국무 위원
4-8	성부급 정직	국무워 부위원회 부장 혹은 주임; 성, 직할시, 자지구의 행정 장관
6-10	성부급 부직	국무원 부위원회 차관; 국무원 부위원회 관리하는 국가국 정국장; 성, 직할시, 자지구의 행정 차관
8-13	청국급 정직	관리직 직무: 국무원 부위원회 각 사의 정직; 성, 직할시, 자지구의 청, 국 정직; 지급시 정직; 비 관리직 직부: 순시원
10-15	청국급 부직	관리직 직무: 국무원 부위원회 각 사의 부직; 성, 직할시, 자지구의 청, 국 부직; 지급시 부직; 비 관리직 직무: 부 순사원
12-18	현처급 정직	관리직 직무: 국무원 부위원회 각 사의 부하 처 정직; 성, 직할시, 자지구청, 국의 부하 처 정직; 지급시의 국, 구, 현의 정직; 비 관리직 직무: 조사원
14-20	현처급 부직	관리직 직무: 국무원 부위원회 각 사의 부하 처 부직; 성, 직할시, 자지구청, 국의 부하 처 부직; 지급시의 국, 구, 현의 부직; 비 관리직 직무: 부 조사원
16-22	향과급 정직	관리직 직무: 향장, 지급시의 국 부하 처 처장; 현급시 부하 국 국장; 비 관리직 직무: 주임 과원
17-24	향과급 부직	관리직 직무: 부 향장, 지급시의 국 부하 처 부처장; 현급시 부하 국 부국장 비 관리직 직무: 부 주임 과원
18-26	과무급	관원
19-27	사무원급	사무원

둘째, 평가내용은 다음과 같다. 공무원에 대한 평가는 공무원의 직위책

임과 담당업무임무를 기본의거로 한다. 공무원의 평가 내용에는 덕·능·근·적·렴 등 다섯 가지가 포함된다.

<표2-2> 중국 허베이성 공무원 성과평가제도의 평가내용

지표	내용
덕	사상정치소양 및 개인품성, 직업도덕, 사회공덕 등의 표현
능	직책을 이행하는 근무 자질과 능력
근	책임감, 근무태도, 근무 작풍 등 방면의 표현
적	책임감, 근무태도, 근무 작풍 등 방면의 표현
렴	청렴, 자율 등 방면의 표현

공무원 평가의 과학성, 정확성, 조작 가능성을 높이기 위해 평가과정에서 일반적으로 본 기관의 실제와 결부하여 도덕, 에너지, 근면, 실적, 청렴의 계량화를 구체적인 요소로 삼아 평가해야 한다.

셋째, 평가방법이다. 공무원에 대한 평가는 지도자와 군중을 결합하고 평시(平時)와 정기(定期)를 결합하며 정성과 정량을 결합해서 기관의 공무원관리부서가 조직하고 실시한다. 공무원성과평가에는 평시심사와 연간 평가가 포함된다. 평시 심사는 공무원에 대한 일상적인 평가이다. 이는 공무원들의 일상 업무임무 완수상황, 단계별 업무목표 상황 및 출근상황을 중점적으로 심사한다. 그리고 주로 주기기록 또는 월기기록의 방법으로 행하며, 피평정자는 자신의 업무목표 완수, 지도자 임시 임무 등 상황 및 기타 관련 내용 (만약 임무를 완수하지 못한 원인 및 출근, 결근 상황 등)을 기재하고 성실히 공무원의 '평시 심사기록수첩'에 기재한다. 주관지도자는 정기평가 받은 공무원의 업무기록을 검사심의하고 심사받은 공무원의 매 분기 업무임무 완수 상황과 표현에 대하여 평가하여

야 한다.

다른 하나는 연간 평가이다. 연간 평가는 평시 평가에 기초한다. 각 기관은 연간 평가시, 비상설연간평가심사위원회 (非常设年度审查委员会)를 설치할 수 있다. 심사위원회는 본 기관의 지도자와 기관 조직 인사 및 관련 부서의 인원과 공무원 대표로 구성된다. 공무원대표는 민주적인 추천에 의하여 선출되며 그 인원수는 심사위원회 총원의 3분의 1이상이여야 한다.

심사위원회의 일상 근무내용은 본 기관의 조직인사부문이 책임진다. 연간 평가는 매년 1회 진행하는데, 일반적으로 그해 말이나 이듬해 초에 실시한다. 공무원의 주관부문은 관할 지역 공무원 연간 심사에 대한 배치, 검사, 감독, 지도, 심사보고 등 일상 관리 업무를 맡고 있다.

넷째, 연간 평가 기준이다. 연간 공무원 평가 결과는 우수, 적임, 기본적임, 불적임의 4가지 등급으로 나눈다. 각 등급을 결정하는 조건은 다음과 같다.

<표2-3> 중국 허베이성 공무원 성과평가제도의 연간 평가기준

등급	결정 조건
우수	1. 높은 정치사상 및 정치적 소양을 갖고 있음
	2. 업무에 능숙하고 작업 능력이 강함
	3. 강한 책임감, 부지런함
	4. 뛰어난 작업 효율
	5. 청렴결벽(清正廉洁)
적임	1. 높은 정치적 소양을 갖고 있음
	2. 업무에 익숙하고 업무 능력이 강함
	3. 강한 책임감, 적극적인 업무
	4. 작업을 완성할 수 있음
	5. 높은 자율성
기본 적임	1. 일반적(보통) 수준의 정치적 소양
	2. 업무 수행 능력이 약함
	3. 업무에 대한 일반적인 책임감 또는 업무 수행 때 결점이 있음
	4. 기본적으로 작업을 완성할 수 있지만 완성된 작

	업의 양, 품질 및 효율성이 높지 않거나 작업에 큰 실수가 있음
	5. 기본적인 청렴결벽(淸正廉洁)하지만 일부 측면에서 결함이 있음.
불적임	1. 이념적, 정치적 소양이 떨어짐
	2. 전문적 지식과 작업능력이 작업의 요구 사항을 충족할 수 없음
	3. 업무에 대한 책임감 부족
	4. 업무를 완성할 수 없거나, 중대한 실수, 직무 태만, 중대한 손실 또는 업무에 대한 사회적 영향력이 나쁨
	5. 부정부패 문제가 있으며 상황이 더욱 심각함
	6. 기관의 업무 시스템을 무시하고, 종종 늦거나, 조퇴(1년에 50회 이상), 결근 및 정당한 사유 없이 연속 7일 이상 또는 연간에 15일 이상 복귀하지 않는 경우

공무원 연간평가는 기준을 엄격히 준수해야하며, 각 기관의 우수 성적 비율은 기관의 업무 상황에 따라 동일 수준의 공무원 담당 부서에서 결정한다. 우수하다고 판단되는 사람의 수는 일반적으로 평가에 참여해야 하는 총 공무원 수의 15 % 이내이다. 업무 성과가 뛰어나다고 판단되는 같은 수준의 유능한 공무원의 승인을 받으면 우수 성적 비율을 높일 수 있지만 해당 비율은 20 % 이하이다. 우수한 직급의 다양한 직급에 있는 직원의 비율은 대략적으로 균형을 이루어야한다.

다섯째, 연간평가 절차이다. 공무원 연간평가 절차는 다음과 같다.

<표2-4> 중국 허베이성 공무원 성과평가제도의 연간 평가절차

연간 평가절차
1. 평가를 받은 공무원은 직무 및 관련 요건에 따라 개인 보고서를 작성하고 일정 범위 내에서 업무를 보고해야한다. 내부 기관에서 주도적 인 위치를 차지하는 공무원에 대한 평가를 위해 필요한 경우 민주

적 평가를 수행 할 수 있다.
2. 관할 지도자는 평상시의 평가 상황을 바탕으로 개인의 요약 및 보고서를 참고하여 대중의 의견을 듣고 평가된 공무원에 대한 의견을 작성하고 평가 등급 및 개선 요구 사항을 제시한다.
3. 평가위원회 (또는 평가 기관)는 책임자가 제시 한 평가 의견을 검토한다.
4. 기관 또는 공인 평가위원회의 담당자는 공무원의 평가 등급을 결정한다.
5. 평가 결과를 공시한다.
6. 평가 결과는 평가 대상 공무원에게 서면으로 통보되어야한다. 평가를 받은 공무원은 "연간 공무원 평가 등록표"에 의견을 서명한다. 연간평가 결과가 불적임하다고 불만족하는 공무원은 관련 규정에 따라 심사 및 항소를 신청할 수 있다.

여섯째, 평가 결과의 사용이다. 공무원 연간 평가 결과는 공무원이 직위, 직급, 임금을 조정하고 공무원에 대한 보상과 처벌, 훈련 및 해고를 실행하는 기반이 된다. 연간 공무원 평가 결과는 같은 수준의 공무원 관할 부서에 보고하여 검토 및 제출한다. 세부 사항이 다음과 같다.

<표2-5> 중국 허베이성 공무원 성과평가제도의 장려 및 처벌

등급	장려 및 처벌
우수 및 적임	1. 누적 2년간 성적이 우수하거나 그 이상으로 결정되면 설정된 수준의 해당 임금 기준 내에서 임금 수준으로 승격된다.
	2. 총 5 년 이상 이수하다고 판단되는 자는 해당 직위의 해당 수준으로 승진한다.
	3. 적임 이상으로 인정되고 기타 자격 요건을 충족하는 사람은 승진 자격이 있으며, 3년 이상 연속 우수하다고 판단되는 사람은 승진 시 우선권이 부여되다.
	4. 우수자로 판정된 사람은 같은 해에 상을 받게 되며, 3

	년 연속 우수자 선정된 3등의 공훈을 받게 된다.
	5. 연간 평가 성과급을 취득한다.
기본 적임	1. 해당 기관 면담을 시키고 한정 시간에 개선시키다.
	2. 당해 평가는 연간평가 결과에 따른 승진 및 임금 등급 평가 기간으로 계산되지 않다.
	3. 1년 이내에 승진할 수 없다.
	4. 연간 평가 성과급을 지급받지 못 한다.
불적임	1. 해당 직무 기준으로 한 단계로 하향 조정한다.
	2.당해 평가는 연간 평가 결과에 따른 승진 및 급여 등급 평가 기간으로 계산되지 않다.
	3. 연간 평가 성과급을 취득하지 못 한다.
	4. 2년 연속 불적임으로 선정될 경우, 사퇴처리 된다.

2. 중국 성과관리에 현황

Song Lihong(2020)는 중국의 하위 공무원 집단으로서 공무원의 근무 환경이 제한적이라는 점을 지적한다. 업무 대상은 대부분 국민이며 업무와 내용은 구체적이고 사소하다. 인력이 적고 무거운 업무와 불분명한 분업이 있다. 직무 내용이 겹치고 경력 발전을 위한 공간이 제한되어 있다. 불완전한 평가와 인센티브 메커니즘으로 인해 직업 소진과 같은 심리적 문제가 발생할 가능성이 더 높다. 2012년 중국 사회 과학원에서 조사를 실시한 결과, 하위 공무원의 79.9%가 일자리 소진이 다소 적고, 심각한 일자리 소진을 보이는 하위 공무원이 6.4 %를 차지하는 것으로 나타났다.

동시에 중국의 기존 「공무원법」은 "업무 수행에 중점을 둔 공무원의 덕, 능, 근, 적, 련에 대한 포괄적인 평가"를 요구한다. 그러나 실제로 모든 수준의 정부는 평가 지표에 대한 정성 및 정량화가 부족하고, 특히 정량적 평가가 부족하여 질적 지표의 주관성이 너무 강해 평가 결과가 실제 작업과 쉽게 연결되지 않는다. 그리고 실제 운영에서는 성과평가 프로그램이 일원화되어 평가 결과의 타당성이 결여되어 있다.

반면에 Ding Xiangqun(2020)은 성과관리를 통해 업무 결과의 품질과 효율성을 파악하고 장단점을 파악할 수 있으며 성과에 대한 환류를 통해 조직의 요구 사항과 기대치를 이해하고 노력의 방향을 명확히 할

수 있다고 주장한다. 공무원의 성과관리 과정은 공무원이 조직의 지도와 훈련에 따라 업무에 대해 궁리하고 엄격하게 관리하며 지속적으로 개선하는 과정이라고 할 수 있다는 것이다.

그러나 Liu Yuxin(2019)에 따르면 중국은 10년 이상의 성과관리 끝에 공무원 평가에서 많은 성과를 거두었으며 많은 경험을 축적했지만 동시에 몇 가지 문제가 부각되었다는 점을 제시하였다. 이는 평가지표 설정이 상대적으로 모호하고 평가 결과에 대한 피드백이 무시되고 평가 업무에 대한 감독이 약하다는 점이다. 그리고 평가 시스템의 내부 메커니즘이 완벽하지 않고 평가지표 시스템을 개선하기 어렵고 인간의 감정으로 인한 간섭은 감독 권한의 행사를 방해해왔다.

그리고 Wu Wenpei(2006)는 성과관리에 대한 이해에 편차가 있고, 공무원 성과관리 제도화가 뒤쳐지고, 효과적인 소통과 피드백이 부족하다는 점을 지적한다. 또한 공무원 성과 평가 시스템이 완벽하지 않고, 평가지표가 과학성이 부족한 부분을 포착했다. 또한 Han Muqian(2017)은 중국 하위 공무원의 성과평가에는 불명확한 목표, 지표 설계 및 실무, 복잡한 평가과정, 불공정한 성과 등의 문제가 있다는 점을 발견했다. Tian bing(2017)에 따르면 성과평가 시스템이 과학적이지 않고 평가의 동기부여 효과가 미흡하며, 평가자가 성과 관리 지식에 대한 체계적인 교육과 훈련이 부족하다.

Hao Yuming(2018)은 공무원 성과관리의 어려움은 평가 지표의 과학적 설계와 개별 공무원의 참여 주도라는 두 가지 측면으로 인해 야기된다고 주장한다. 거시적 관점에서는 공무원의 성과 평가 기준을 정량화하기 어렵고, 공무원 평가의 원활한 발전을 저해하는 객관적 요인 해당 평가 지표 시스템의 과학적 설계를 실현하기 어렵다. 공무원 자신의 입장에서 평가 참여에 대한 열의와 의지가 높지 않고, 참여를 꺼리거나 할 수없는 등심도 있는 성과평가 개발을 방해하는 주관적 요인이 되고 있다. ‘하지 않을 것’은 의지나 태도의 문제이고 ‘하지 못하는 것’은 능력이나 방법의 문제이다. 그 이유는 첫 번째, 직무 수행과 개인의 일상 업무에 대한 성과평가와 행정의 관계에 대한 이해가 부족하고 성과평가는 업무 외의 ‘부담’으로 간주되기 때문이다. 두 번째, 성과평가 제도가 확립되어 있지 않고, 성과평가 규칙 및 규정이 과학적·조직적이지 못하기 때문

에 업무에 참여하는 공무원들의 혼란을 야기하고 있다.

Lu Zhanyuan(2018)에 따르면, 중국정부의 성과관리는 기업 성과평가보다 훨씬 늦게 이루어졌다. 하지만 서비스 지향적 정부 건설의 지속적인 심화와 정부 거버넌스 모델의 탐색으로 정부 인적 자원 관리의 효과가 발휘되고 하위 공무원의 서비스 능력과 농촌 거버넌스 수준이 과학적으로 향상되고 표준화될 것으로 기대된다. 이를 위해 동기부여 메커니즘의 구축 강화와 같은 문제가 점점 더 부각되고 있으며, 하위 공무원에 대한 성과 관리의 중요성도 점점 더 부각되고 있다. 현재 중국 지방정부의 공무원 성과관리는 주로 다음과 같은 문제가 있다. 하위 공무원 성과관리에 대한 이해에 편차가 있고 풀뿌리 조직의 성과 관리 제도화가 역전되고 시스템 공급이 불충분하며, 기층 조직은 과학적이고 효과적인 성과평가 지표 시스템이 부족하다.

제 4 절 선행연구 검토

1. 중국 공무원 성과평가제도 개혁에 관한 연구

성과평가제도과 동기부여효과에 대한 국내외의 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. 먼저, 중국의 연구를 살펴보면 공무원 성과평가제도의 동기부여 효과를 실증적으로 연구는 빈약한 데 비해 중국 성과평가제도의 운영 실태와 문제점을 파악한 연구는 상대적으로 많은 것을 알 수 있다.

공무원의 성과평가 메커니즘은 중국 인사관리의 기본 연결 고리이며 국가 기관의 승진, 급여 및 복지, 보상 및 처벌의 기초이다. 그러나 최근에는 공무원의 업무효율 저하, 부패 및 뇌물 수수 등의 현상이 증가함에 따라 현재의 공무원 성과평가 메커니즘을 개선하는 것이 정부의 최우선 과제가 되었다(Kou Xiaodong, 2014). 공무원 성과평가의 개혁이 진행되고 있는 가운데 성과평가의 일부 문제가 대두되고 있으며, 이념적 문제뿐만 아니라 시스템 설계 및 외부 환경 문제도 포함된다(Feng Jungong, 2014). 동시에 중국 하위 공무원 성과평가 방법과 평가지표의 정의가 모호하고 평가결과가 완전히 활용되지 않으며 동기부여 효과가 뚜렷하지

않는 문제가 존재하고 있다(Liu Jiaying, 2014). 이에 중국 공무원 성과평가 개혁은 경영 개념에 대한 과학적인 관점, 법규의 구축, 소통과 피드백(feedback)의 확대, 성과체계의 개선을 통해 성과관리의 동기부여 기능을 강화하고 지속적으로 행정체계 개혁을 심화하는 방향으로 개선되고 있다(Cheng Yu, 2019). 또한 구체적인 평가지표 체계를 구축하기 위해서는 부서별·수준별 공무원 유형에 따라 서로 다른 목표 평가 지표를 개발해야 한다(Zu Yuzhi & Le Zhizhou, 2004).

Zhu Jianbing & Wang Chunguang(2003)은 중국 공무원의 성과평가 개혁에 관한 연구 중에서 공무원의 평가방법이 과학적이지 않다고 생각하고 다음 세 가지 점에서 과도하게 단순한 부분이 있다고 생각한다. 하나는 지도자의 평가에 중요성을 부여하고 대중의 평가를 배제하는 것이다. 두 번째는 연례 평가에 중요성을 부여하고 일반적인 평가를 자제하는 것이다. 세 번째는 정성적 평가와 소외된 정량적 평가에 중요성을 부여하는 것이다.

Zhu Yuzhi & Le Zhizhou(2004)는「중국의 현재 공무원 평가시스템의 문제점 및 개선 아이디어」에서 다음과 같이 제안하였다. 구체적인 평가지표 체계를 수립하고, 부서별로 서로 다른 유형과 수준의 공무원이 다르게 평가된 평가지표를 개발해야한다. 과학적 평가지표의 결정은 다음 측면에서 시작해야한다고 제시하였다. 우선, 평가지표의 공식화는 평가전문가와 평가대상이 공동으로 참여해야한다. 둘째, 평가지표의 구성은 과학적 근거를 가져야한다. 또한, 평가지표의 설정은 사실에 근거해야하며, 정량화될 수 있는 것은 정량적으로 표현되어야하고, 설명으로는 표현할 수 없는 것은 일정한 사실에 근거해야한다.

Wu Wenfei(2016)에 따르면 공무원의 성과관리 문제는 점점 더 중요 해지고 정부 행정의 효율성을 제한하는 중요한 요소가 되었다. 정부의 관리 효율성 및 서비스 품질 향상을 촉진하기 위해 공무원 성과관리의 기능을 명확히 하고, 중국 공무원의 성과관리에 존재하는 문제를 분석하고, 개선 전략을 적극적으로 탐구할 필요가 있다. 과학적 경영의 개념, 법률 및 규정의 구축, 커뮤니케이션 및 피드백 채널의 확대, 성과평

가 시스템의 개선 등을 통해 성과관리의 동기부여 기능을 강화하고 지속적으로 행정체제의 개혁을 심화시킬 것이다.

Zhang Ye(2017)는 중국 공무원법의 공표 이후 10년 이상의 개발 과정을 거쳐 유익한 결과를 거두었다고 생각한다. 그러나 구체적인 구현에는 불명확한 평가기준, 평가방법 이행의 어려움, 등급 설정의 어려움 및 평가결과의 적용과 같은 문제가 있다. 해당 연구에서는 현재 중국의 공무원 시스템 개발과 공무원의 실제 작업을 결합하여 발생 원인을 분석하고 공무원의 성과 평가를 최적화하기위한 실용적이고 실현가능한 대책을 마련하고자 했다.

Liu Jie(2018)의 연구는 개혁을 종합적으로 심화시키는데 있어 중국의 공무원 성과평가 및 일상 평가에 대한 중국의 탐사 실습을 검토하고 세관 공무원 평가에 직면 한 주요 문제를 분석한다고 밝혔다. 세관업무 개혁의 종합적인 추가 요구사항 및 세관제도의 특성에 따라 외국 공무원 평가시스템의 경험 등을 통해 교훈을 도출하게 되었다. 성과평가 및 평기 평가 관련 요소를 유기적으로 통합하고, 새로운 공공관리이론의 관점 중 일부를 적절히 소개하고, 평가지표 및 평가절차에 중점을 두어 중국의 공무원 평가시스템의 개선을 연구하고 개혁계획을 제안하였다.

Li Han(2019)의 연구에서는 공무원의 성과평가에 대한 실제 탐색 과정에서 내부 및 외부환경과 시스템의 영향으로 인해 성과평가 작업에 일부 문제가 노출되어 개발의 효과에 영향을 미친 것으로 간주한다. 또한 공무원의 성과평가에 존재하는 문제를 분석하고 구체적인 개혁 및 개발 대책을 제시한다.

2. 동기부여 효과에 관한 연구

서구나 한국에 이루어진 성과평가제도의 동기부여 효과에 관한 연구를 검토하고자 한다. 한국에서 성과평가제도의 동기부여 효과에 대한 연구는 빈약하지만 1998년 도입된 2003년 전국 지방자치단체로 확대된 공무원 성과급제도의 동기부여에 관한 선행연구는 다수 존재한다. 그래서

본 연구는 한국 공무원 성과급제도의 동기부여에 관한 연구를 확인하고 이에 대한 분석을 수행하였다.

정광호(2003)는 한국노동패널자료를 사용해서 공공부문과 민간부문 조직에 직무만족도 비교분석하였다. 특히, 정규적 직장에 임금근로자를 대상으로 성과급 종류에 따른 직무만족도에 대하여 분석하였다. 연구결과에 따라 성과급제도는 직무만족도에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 나타내며, 성과급의 종류에 따라 부서별 성과급제도가 개인별 성과급제도에 비해 상대적으로 높은 만족도를 나타났다. 또한 보상만족도에 있어서 개인별 성과급제도가 부서별 성과급제도보다 상대적으로 낮은 점수를 보이는 것으로 나타났다. 부서별 성과급제도가 지닌 무임승차 문제가 큰 문제로 부각되지 않고 있는 것으로 확인하였다.

그리고 양혁승(2003)은 성과주의 급여제도에 대한 수용도 결정요인의 탐색과 이에 대한 수용도가 개인의 동기부여에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 연구결과에 따르면 개인이 가지는 근무에 대한 의욕의 제고 효과는 성과급제도에 대한 개인 수용도를 유의한 수준의 영향을 받는 것으로 나타났다.

하지만 성과평가와 성과급제도는 공무원에게 동기부여 효과가 없다는 주장을 펼치는 학자가 다수 존재한다. Pearce & Perry(1983)는 동기부여 계획으로서 연방 성과급의 실패가 성과평가과정의 어려움으로 인한 것이라고 결론지었다. 기대이론의 관점에서 볼 때, 정확하고 공정한 성과평가시스템은 우수한 성과로 인한 보상 가능성을 개선하기 위해 필수적이다. 그러나 공공부문에서 목표와 성과 기준은 다양하고 상충되며 측정하기가 어렵다.

Pearce & Perry(1983)와 Oh & Lewis (2009) 연구에서 연방 부서의 증거를 포함하여 성과기반 임금이 효과가 없으며 실제로 공무원의 동기를 감소시킬 수 있다는 다수의 경험적 사례가 있다.

또한 Ingraham(1991)은 성과급의 직관적인 매력이 너무 커서 공공부문이 잠재력을 신중하게 고려하지 않고 이를 수용한 것으로 보인다고 주장한다. 실제로 1978년의 「공무원 개혁법」은 정부가 널리 이행되기

전에 성과급에 대한 체계적인 평가를 제공하지 않았다.

반면에 동기부여 학자들은 내부동기가 직원의 태도에 중요한 추진 요소라고 생각한다. Cho & Perry (2011)의 연구는 직원의 태도에 대한 내재적 동기의 영향을 조사하고 내재적 동기의 영향에 영향을 미치는 세 가지 요소, 경영 신뢰성, 목표 지향성 및 외재적 보상 기대에 대해 조사하였다. 분석에 따르면 직원의 본질적 동기와 직원 만족도와 떠나려는 의지 사이에는 상당한 양의 상관관계가 있다. 이러한 세 가지 조건은 본질적 동기와 상호 작용한다.

그리고 오석홍(2009)은 성과급은 실제 또는 실현된 기여를 기반으로 하기 때문에 조직구성원의 업무에 대한 보상이며 조직에 기여할 가능성이 뿐만 아니라 보상의 공정성을 달성 할 수 있다는 점을 확인했다.

또한 배병돌(2003)은 성과급은 금전적 보상이 조직구성원의 업무성과와 연결시켜주기 때문에 조직구성원들의 업무효율을 자극하는 동기부여로서의 역할과 직무에 대한 동기부여의 역할을 수행한다는 것을 파악하고자 했다.

그러나 심건길(2003)의 한국 공무원 성과급제도의 동기부여 효과에 대한 분석결과에 따르면 동기부여 조치에 대해 긍정적인 평가를 하여 생산성을 높이고 높은 수준을 높이기 위한 동기부여 조치를 도입했지만 동기부여 조치로는 충분하지 않다고 불 수 있다. 기존의 정책목표를 달성하기 위해 보상체계가 지속적으로 시스템으로 유지되고 있으며 그 가치가 부정적으로 평가되는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 근거로 공무원 성과급제는 공무원 동기부여의 실효성이 부족하다는 결론을 내리고 있다.

3. 선행연구에 나타난 한계성

선행연구 내용에 따라 분류를 다음과 같다.

<표2-6> 선행연구 내용

	학자	내용
중국 성과평가제도 개혁	Zhu Jianbing & Wang Chunguang (2003)	중국 공무원 성과평가의 평가방법이 과학적으로 개혁해야 함.
	Zhu Yuzhi & Le Zhizhou(2004)	구체적인 평가지표 체계를 수립하고, 부서별로 서로 다른 유형과 수준의 공무원이 다르게 평가된 평가지표를 개발해야함.
	Wu Wenfei (2016)	성과평가 시스템의 개선 등을 통해 성과관리의 동기부여 기능을 강화하고 지속적으로 행정 체제의 개혁을 심화시킬 것.
	Zhang Ye (2017)	현재 중국의 공무원 시스템 개발과 공무원의 실제 작업을 결합하여 발생 원인을 분석하고 공무원의 성과 평가를 최적화하기위한 실용적이고 실현가능한 대책을 마련함
	Liu Jie(2018)	평가지표 및 평가절차에 중점을 두어 중국의 공무원 평가시스템의 개선을 연구하고 개혁계획을 제안함.
	Liu Han (2019)	공무원의 성과 평가에 존재하는 문제를 분석하고 구체적인 개혁 및 개발 대책을 제시함.
동기부여 효과 긍정적	정광호(2003)	성과급제도는 직무만족도에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 나타나며, 성과급의 종류에 따라 부서별 성과급제도가 개인별 성과급제도에 비해 상대적으로 높은 만족도를 나타났음.
	양혁승(2003)	개인의 근무의 의욕제고 효과는 성과급제도에 대한 개인 수용도를 유의한 수준의 영향을 받는 것으로 나타났음.

	배병돌(2003)	성과급은 조직구성원들의 업무효율을 자극하는 동기부여로서의 역할과 직무에 대한 동기부여의 역할을 수행함.
	오석홍(2009)	성과급은 조직에 기여할 가능성이 뿐만 아니라 보상의 공정성을 달성 할 수 있음.
	Cho & Perry (2011)	직원의 본질적 동기와 직원 만족도와 떠나려는 의지 사이에는 상당한 양의 상관관계가 있다. 이 세 가지 조건 적 요소는 본질적 동기와 상호 작용함.
동기부여 효과 부정적	Pearce & Perry (1983)	연방 성과급의 실패가 성과평가 과정의 어려움으로 인한 것이라고 결론지었음.
	Ingraham (1991)	성과급의 직관적인 매력이 너무 커서 공공부문이 잠재력을 신중하게 고려하지 않고 이를 수용한 것으로 보인다고 주장함.
	심건길(2003)	결과를 근거로 공무원성과급제는 공무원 동기부여의 실효성이 별로 없다는 결론을 내리고 있음.
	Oh & Lewis (2009)	연방 부서의 증거를 포함하여 성과 기반 임금이 효과가 없으며 실제로 공무원의 동기를 감소시킬 수 있다는 많은 증거가 있음.

본 연구와 선행연구 차이점을 다음과 같다. 첫째, 중국 공무원의 성과평가 개혁에 관한 선행연구에서 대부분 연구는 문헌분석이며 실증연구가 많지 않다. 또한 대부분 학자는 평가시스템의 내용과 평가 방법으로 공무원 관리를 최적화를 연구하였다. 공무원에게 동기부여의 관점이나 동기부여 효과에서 성과평가제도의 개혁에 관한 연구는 찾아보기 어렵다. 따라서 본 연구는 중국의 현행 성과평가제도가 공무원에게 미치는 동기부여 효과에서 시작하여 성과평가제도 적용 공무원을 대상으로 설문조사를 통해 공무원 동기부여에 대한 성과평가의 영향을 분석하고 성과

평가제도에 대한 개선계획을 제안한다.

둘째, 일부 학자들이 성과평가의 내용으로 출발하여 중국 성과평가 제도를 연구하였다. 본 연구는 공무원에게 동기부여 효과로 출발해서 성과평가제도에 대한 개선계획을 제안하고자 한다.

셋째, 중국 공무원의 성과평가 개혁에 관한 선행 연구에서 대부분의 연구는 중앙정부의 공무원에 대한 성과평가 개혁에 대한 거시적 연구라는 것을 알 수 있다. 본 연구는 중국의 지방정부의 관점에서 중국의 성과평가 제도가 공무원에게 동기부여 효과를 분석할 것이다.

넷째, 한국과 서구에서 공무원에 대한 성과평가의 동기부여 효과에 대한 선행연구는 대부분의 학자들이 금전적 보상의 관점에서 연구한다는 것이다. 본 연구는 성과급이나 성과평가의 인식, 승진 및 기타 비금전적 보상 측면에서 공무원에 대한 중국의 성과평가 제도의 동기부여 효과를 분석한다.

제 3 장 연구 설계 및 방법

제 1 절 **연구 문제와 연구 모형**

1. 연구 문제

본 연구의 연구문제는 중국 공무원 성과평가제도의 동기부여 효과에 영향을 미치는 결정변수를 분석하는 것이다. 중국 공무원 성과평가제도의 동기부여 효과를 측정하고 이에 영향을 주는 요인을 많지만 본 연구에서 평가방식 공정성, 보상유형, 보상범위로 나누어 각각 Perry(1996)가 제시한 공공봉사동기 중 공공정책호감도, 공익물입, 동정심 및 자기희생 4가지 차원에 어떻게 영향을 미치는가에 대해 분석하여 유의미한 중요변수를 찾고자 한다. 또한 공무원 성과평가제도는 어떻게 공무원에게 영향을 미치는지에 대한 분석하여 중국 공무원 성과평가제도 개혁과 향후 발전방향을 검토하고자 한다.

2. 연구 모형

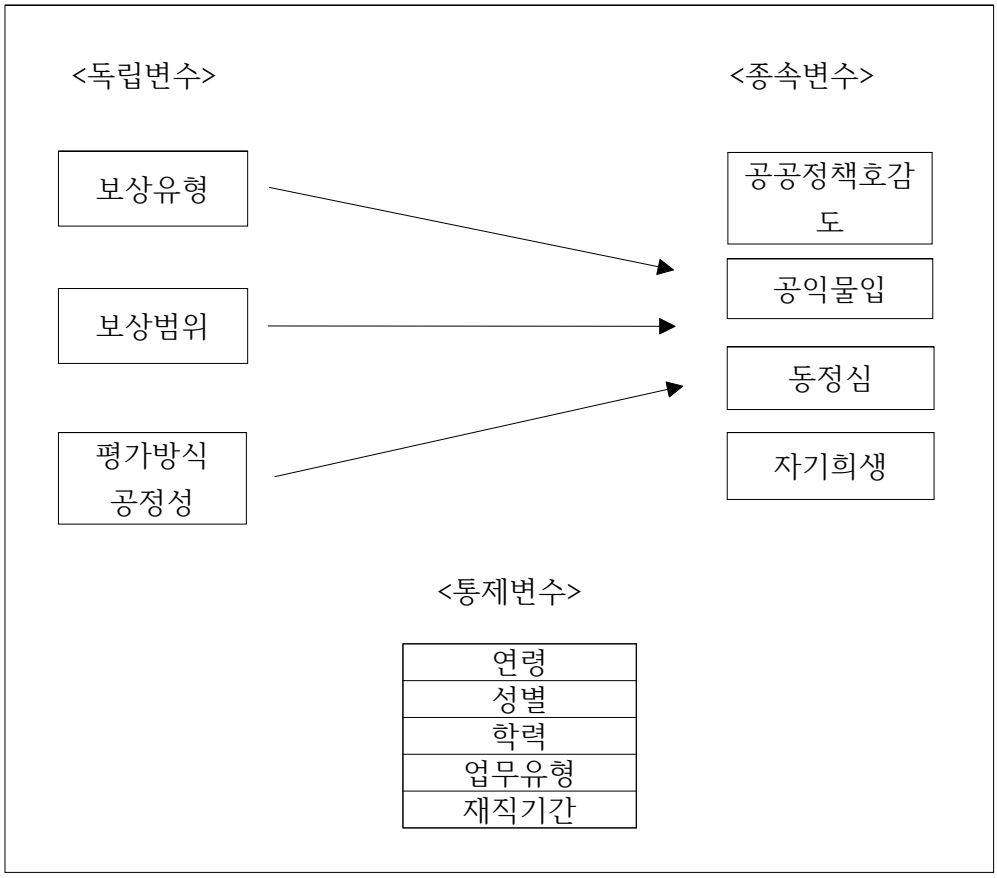
성과평가제도 동기정부의 효과에 대한 영향을 미치는 요인은 실제로 매우 다양하고 모호하다. 업무 수행을 위한 절차나, 목표의 명확도 공무원 개인의 자질, 건강, 그리고 보상 체계 등 너무나 많은 요소들이 있다.

본 연구는 중국 성과평가제도의 동기부여효과를 얼마나 있는지를 연구하기 위한 변수설정이 다음과 같다. 첫째는 보상유형(금전적, 비금전적 보상)을 설정하였다. 둘째는 보상범위를 선정하였다. 셋째는 성과평가의 공정성 인식을 설정하였다.

성과평가 보상이 누구에게 어떤 형태로 얼마만큼 주는지와 공무원의 기본 보수의 수준에 따라서 동기부여 효과는 달라질 수 있다. 즉, 성과급의 지급대상 범위와 평가 방법의 공정성에 대한 공무원들의 인식정도에 따라 동기부여 효과(공공정책호간도, 공익물입, 동정심 및 자기희생)는 달라진다는 것이다. 공무원들이 자신들의 업무평가 기준에 대해서 얼마

나 신뢰를 가지고 있는지, 또한 현실적으로 주어진 업무와 본인의 능력에 대한 믿음, 그리고 목표 달성 하였을 때 성과급의 수혜 대상자가 될 수 있는가에 대한 인식정도 역시 동기를 부여하는데 중요한 요인이 될 수 있을 것이다. 특히 본 연구에서 평가방식 공정성, 보상유형, 보상범위로 나누어 각각이 Perry (1996) 제시된 공공봉사동기 중에 공공정책호간도, 공익물입, 동정심 및 자기희생 4 가지 차원에 어떻게 영향을 미치는가에 대해 분석하여 의미가 있는 중요변수를 찾고자 한다. 이를 위해 <그림3-1>과 같은 연구 모형을 설정하였다.

<그림3-1> 연구모형



동기부여는 동기수준을 높이고이를 직무성과로 연결시키는 인사행정의

중요 활동이다. 전문성과 역량이 뛰어난 인재를 적재적소에 배치하더라도 일하려는 의지가 없다면 자신이 갖고 있는 역량과 전문성을 충분하게 발휘하지 못할 것이다. 동기수준을 높은 수준으로 유지하기 위해서는 조직 구성원이 일을 하는 이유와 동기를 파악하는 것이 중요하다. 어떤 동기로 일을 열심히 하는가에 대한 이해가 깊어지면 동기수준을 높일 수 있는 방법을 알 수 있기 때문이다. 다양한 동기이론들은 크게 동기의 구성요소 혹은 내용에 초점을 두고 있는 내용이론과 동기의 발생 과정에 초점을 두고 있는 과정이론, 그리고 직무를 중심으로 동기요인을 파악하려는 직무이론으로 대별할 수 있다.[3] 본 연구는 내용이론과 과정이론의 관점에 출발하여 중국 공무원 성과평가제도의 동기부여 효과를 연구하였다.

제 2 절 변수의 정의와 연구 가설

1. 변수의 정의

1) 종속변수

Perry(1996)는 공공봉사동기가 주로 공공정책호감도, 공익물입, 동정심 및 자기희생 4가지 차원이 포함한다고 제시하였다. 학자들은 각자의 문화적 맥락을 바탕으로 다양한 문화적 맥락에서 Perry의 4가지 차원의 구조에 대한 적용 가능성을 탐구하고 반영했으며(Giauque, 2011; Kim, 2013; Liu, 2008), 각 차원의 정확한 의미와 규모는 문화와 언어에 따라 다르게 나타나고 있다. 일부 학자들은 또한 공공봉동기는 3가지 차원을 포함해야한다는 다른 의견을 내놓았다(Coursey & Pandey, 2007, Vandenabeele, 2007, Leisink & Steijn, 2009). Wright(2013)는 단일 차원이 공공봉사동기를 측정하는데도 사용될 수 있다고 제시하였다.

PSM을 측정하는 방식은 앞서 Perry(1996)의 연구결과를 활용하여 공공정책호감도, 공익몰입, 동정, 자기희생의 항목으로 측정하도록 하였다. 공공봉사동기를 각각의 세부 설문문항은 앞서 측정하기 위한 문항들

3) <인사행정론> 백종섭 외(2018) p240 창민사

은 모두 Likert 5점 척도로 작성되었으며, ‘1점(매우그렇다)’에서 ‘5점(전혀 그렇지 않다)’를 응답자가 직접 선택하여 기입하는 방식으로 측정하였다.

(1)공공정책호감도(Y_1)

공공정책호감도(attraction to policy making)란, 직원의 자아실현과 업무에 대한 관심과 취미의 표현을 필요로 하는 것으로 직원이 업무에 대한 기대와 업무에 대한 가치 반영을 희망하는 경우에만 적극적으로 정책수립에 참여할 것을 요청한다.

(2)공익몰입(Y_2)

공익몰입(commitment to public interest)는 공공봉사에 대한 직원의 필수 요구 사항을 실현하는 것이며, 공공봉사는 직원이 직장에서 자신에게 유익한지 여부뿐만 아니라 업무를 마친 후 무엇을 얻을 수 있는지 고려해야하는 것과 달리, 일련의 관련 작업을 완료하기 위해 공익을 고려하고 공익을 주요 목표로 삼는 것이 필요하다.

(3)동정심(Y_3)

동정심(compassion)은 직원들의 공공봉사동기를 도덕적 수준에서 평가하는 것이며, 풍부한 공감은 직원들에게 공익 활동을 촉구하는 주된 이유이다.

(4)자기희생(Y_4)

공익이 직원의 개인적 이익과 상충 될 때, 자기희생(self-sacrifice)은 직원이 공익을 실현하기 위해 자신의 이익을 포기하게 만들 수 있으며, 이는 공공봉사 수행의 주요 요소이다.

2)독립변수

(1) 보상유형

Herzberg(1964)는 욕구의 충족과 동기부여를 구분하는 2요인론(two-factor theory)을 제안하였다. 어떤 욕구는 충족이 동기부여를 가져 오지만 또 다른 욕구는 동기 부여로 이어지지 않는다는 설명으로 동기부여에서 고차원적인 욕구와 내재적 요인의 중요성을 강조하는 이론이다(백종섭 외, 2018).

또는 내용이론 중 XY이론에서 X이론은 조직 구성원들은 경제적 욕구를 가장 중요해서 동기부여를 위해서는 금전적인 보상체계를 만들어야한다고 주장한다. 해당 이론에 따르면, 비경제적인 보상체제는 효과적인 직무활동을 유발시키지 못하며 적절한 보수체계나 물질적 요소만이 조직 구성원들의 동기를 유도하는 효과적인 관리 수단으로 본다.

(2) 평가방식 공정성

Adams(1965)의 공정성 이론은 일에 대한 공헌과 보상의 공정성에 대한 인식이 동기 부여에 영향을 미친다고 설명하고 있다. 공정성이란 타인과의 비교에서 생기는 것으로 준거 집단과 비교해서 자신이 투입하는 업무에 대한 노력과 조직에서 받는 보상의 균형이 얼마나 공정한가에 대한 인식이 동기 부여에 영향을 주게 된다(백종섭 외, 2018).

공정성이론에 따르면 성과평가제도가 자신의 업무 성과를 공정하고 공정하게 반영 할 수 있다고 인식하다면 성과평가제도는 조직 구성원들이 일할 동기를 부여하는데 확실히 도움이 될 것이다. 반대로 성과 평가 제도가 업무 성과를 제대로 반영하지 못한다고 생각하면 업무에 대한 열정도 그만큼 낮아진다.

(3) 보상범위

기대이론은 개인이 어느 수준의 노력을 투입 할 것인가에 대한 결정과 과정을 설명한다(Vroom, 1964). 개인은 행동에 대한 결정을 할 때 행동이 가져 올 결과의 가치와 각 결과들의 발생 확률을 고려한다는 것이 기대이론의 주장이다(백종섭 외, 2018). 어떤 일을 할 때 좋은 결과를 얻을 수 있다고 주관적으로 판단하지만 나쁜 결과의 가능성이 낮다면 이런 경우는 그 일을 수행하려는 동기가 더 높다. 기대이론의 핵심 개념은 기대치, 허용가능성, 그리고 수단성이다. 특히 기대는 개인이 목표를 달성하려는 가능성에 대한 주관적인 인식이다. 노력을 기울이면 목표를 달성할 확률이 높다.

성과평가제도의 성과급에 관련된 문제는 지급 범위와 지급 방법 등이 있다. 기대이론에 따르면 지급 범위와 지급 방법의 개선은 직원의 동기부여를 촉진 할 수 있다.

(3) 통제변수

본 연구의 통제변수에 대한 정리하자면 구체적으로 다음과 같다. 통제변수는 연령, 성별, 학력, 업무유형, 재직기간이 포함한다. 구체적인 정의는 <표3-1>를 참고한다.

<표3-1> 통제변수

	변수	정의
통제변수	연령	20대, 30대, 40대, 50대
	성별	남성, 여성
	학력	중학교 이하, 고졸, 전문대졸, 대졸, 석사
	업무유형	기획/정책/조사, 대민/기관 서비스, 지원·관리(총무/인사/예산/서무 등), 현장업무(지도단속 등), 기타
	재직기간	10년 이하, 10-19년, 20-30년,

		30-40년

2. 연구가설

1) 금전적 보상(보상유형)

동기부여 이론의 내용이론 중에 McGregor의 XY이론에서 X이론은 조직 구성원들은 경제적 욕구를 가장 중요해서 동기부여를 위해서는 금전적인 보상체계를 만들어야한다고 주장한다. 해당 이론에 따르면, 비경제적인 보상체제는 효과적인 직무활동을 유발시키지 못하며 적절한 보수체계나 물질적 체계만 조직 구성원들의 동기를 유도하는 효과적인 관리수단으로 본다.

또한 내용이론 중에 Herzberg도 요인이원론은 어떤 욕구는 충족이 동기부여를 가져 오지만 여타 욕구는 동기부여로 이어지지 않는다는 설명으로 동기부여에서 고차원적인 욕구와 내재적 요인의 중요성을 강조하다. 그의 요인이원론 중에 위생 요인(hygiene factors)에서 조직의 정책, 동료간 관계 등과 더불어 임금을 불만족요인의 하나로 강조하고 있다. 이러한 해당되는 욕구의 충족이 불만족을 해소하는 효과는 있으나 동기부여 효과는 없다고 본다.

Likert의 관리체제이론 중에는 체제 I과 체제 Ⅱ에서 관리자가 임직원의 동기부여를 위해서는 강압이나 처벌뿐만 아니라 보수가 동기 부여에 중요한 역할을 한다고 보고 있다.

이상에서 살펴본 이론과 현장 조사를 통해서 여전히 경제적 보상은 그 외의 보상보다도 조직 구성원의 동기부여 효과에 더 많은 영향을 미칠 것이라고 추측된다. 이 이론을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정 한다.

가설1: 비금전적 보상보다 금전적인 보상이 동기부여효과가 크다.

2) 평가 기준의 공정성

동기부여이론의 과정이론 중에 Adams는 조직 구성원의 일에 대한 공헌과 보상의 공정성에 대한 인식이 동기부여에 영향을 미칠 수 있다고 주장한다. 공정성이란 타인과의 비교에서 생기는 것으로 준거 집단과 비교해서 자신이 투입하는 업무에 대한 노력과 조직에서 받는 보상의 균형이 얼마나 공정한가에 대한 인식이 동기 부여에 영향을 미친다. 이 이론은 노력과 보상 간의 일치하지 않는 경우를 해소하기 위해서 투입의 변경, 산출의 변경, 자기 자신의 투입이나 산출의 왜곡, 직장 이동, 동료 집단에 대한 행동의 표현, 비교 대상의 변경 등이 나타난다는 점을 강조한다.

실적보다 보상이 적을 때 더 많은 보상을 요구하거나, 자신의 노력하지 않게 되다. 조직 구성원들이 서로 비교하여 내가 불공정한 대우를 받고 있다는 인식을 갖게 되면 불편함을 느낌을 있고 반면에 보상이 다른 사람의 그것보다 크면 이를 일치시키기 위하여 노력을 증가 시키게 된다는 것이다.

조직의 구성원은 자신이 업무를 수행함에 있어 자신이 갖고 있는 지식, 기술, 노력, 시간 등을 투입하고 그에 대한 보상으로 보수, 승진, 작업 환경 등의 편익은 물론 권한, 사회 적 상징, 지위, 책임 등을 얻게 된다. 해당 이론을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설2: 보상을 위한 평가방식의 공평성 인정도가 높은 사람일수록 동기부여 효과(공공정책호감도, 공익물입, 동정심, 자기희생)는 더 크다.

3) 지급 범위에 대한 기대

동기부여이론의 과정이론 중에 Vroom의 이론에 따르면, 개인은 행동에 대한 결정을 할 때 행동이 가져올 결과의 가치와 각 결과들의 발생 확률을 고려한다. 어떤 행동을 할 경우 좋은 결과가 나올 확률이 높고 나쁜 결과가 나올 확률이 낮다고 주관적으로 판단하는 경우 해당 행동을 할 동기 수준은 더 높아지게 된다.

지급 범위가 넓어서 구성원들이 지급 대상자에 포함될 가능성이 높다

고 생각하면, 즉 성과급을 받을 수 있다는 기대가 증대할수록 동기부여도 높게 나타날 수 있다는 것이다. 해당 이론을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설3: 보상대상자에 포함될 가능성이 높다고 생각하는 공무원 일수록 동기부여 효과(공공정책호감도, 공익물입, 동정심, 자기희생)가 크다.

3. 회귀분석 모형 및 변수정리

(1) 회귀분석 모형

본 연구 회귀분석 모형은 다음과 같다. 구체적으로 <표3-2>를 참고한다.

<표 3-2> 회귀분석 모형

$$Y_J = \beta_0 + \beta_2 \text{공정성} + \beta_3 \text{보상범위} + \beta_4 \text{보상유형} + \beta_5 \text{연령} + \beta_6 \text{성별} + \beta_7 \text{학력} + \beta_8 \text{업무유형} + \beta_9 \text{재직기간} + \varepsilon_a$$

Y_1 :공공정책호감도, Y_2 :공익 물입, Y_3 :동정심, Y_4 :자기희생, ε_a : 오차값

(2) 변수정리

본 연구의 변수에 대한 정리하자면 구체적으로 다음과 같다. 종속변수는 공공정책호감도, 공익 물입, 동정심, 자기희생이 포함한다. 독립변수는 공정성, 보상범위, 보상유형이 포함한다. 통제변수는 연령, 성별, 학력, 업무유형, 재직기간이 포함한다.

<표 3-3> 변수정리

변수		정의	척도
종속변수	공공정책호감도	공공정책호감도란 직원의 자아실현과 업무에 대한 관심과 취미의 표현을 필요로 하는 것.	Likert 5점
	공익 물입	공익몰입은 공공봉사에 대한 직원의 필수 요구사항을 실현하는 것.	
	동정심	동정심은 직원들의 공공봉사동기를 도덕적 수준에서 평가하는 것.	
	자기희생	자기희생은 직원이 공익을 실현하기 위해 자신의 이익을 포기하게 만들 수 있는 것.	
독립변수	공정성	공정성이란 타인과의 비교에서 생기는 것으로 준거 집단과 비교해서 자신이 투입하는 업무에 대한 노력과 조직에서 받는 보상의 균형이 얼마나 공정한가에 대한 인식이 동기부여에 영향을 주는 것.	Likert 5점
	보상범위	개인은 행동에 대한 결정을 할 때 행동이 가져 올 결과의 가치와 각 결과들의 발생 확률을 고려한다는 것.	
	보상유형	어떤 욕구는 충족이 동기부여를 가져 오지만 어떤 욕구는 동기 부여로 이어	

		지지 않는다는 설명으로 동기부여에서 고차원적인 욕구와 내재적 요인의 중요성을 강조하는 것.	
통제변수	연령	20대. 30대, 40대, 50대	
	성별	남성, 여성	
	학력	중학교 이하, 고졸, 전문대졸, 대졸, 석사	
	업무유형	기획/정책/조사, 대민/기관 서비스, 지원·관리(총무/인사/예산/서무 등), 현장업무 (지도단속 등), 기타	
	재직기간	10년 이하, 10-19년, 20-30년, 30-40년	

제 3 절 자료수집 및 분석방법

1. 자료수집 및 분석방법

앞에 밝힌 바와 같이, 본 연구의 목적은 중국 공무원 성과평가제도의 동기부여에 영향을 미치는 효과를 분석하는 것이다. 그리고 공무원 성과평가제도는 어떻게 공무원에게 영향을 미치는지에 대한 분석하여 중국 공무원 성과평가제도 개혁과 향후 발전방향을 검토하고자 한다. 이에 따라 중국 허베이성 진황도시에 현직 국가 공무원 대상으로 330명 공무원을 선정하였다. 설문지의 배포와 회수는 연구대상 기관에서 중국 Tencent WeChat를 활용하여 전자 설문지를 이용하였다.

해당 설문은 Likert 5점 척도로 수치화하여 SPSS 25 통계프로그램

을 통해 통계처리를 하였다. 분석기법은 t-test 및 분산분석, 요인분석 및 신뢰도분석, 상관분석, 다중회귀분석 등이다. 우선 변수별 요인분석을 실시하여 각 변수에 대한 측정 문항의 타당성을 검토 한 후, 신뢰도 분석을 통해 도출된 각 요인 변수의 Cronbach's Alpha 값을 도출하였다. 다음 가설 검증을 위해 가설의 특성에 맞추어 제1가설에 대해서는 t-test분석을 한다. 그리고 제2가설과 제3가설에 대해서는 회귀분석을 실시한다.

2. 설문지 구성

Perry(1996)가 공공봉사동기의 정의를 제안했을 때 그는 또한 지속적으로 개선되고 있는 공공봉기동기 측정 시스템을 구축하였다. 원래의 40개 지표는 오늘날 더 일반적으로 사용되는 4가지 차원의 지표 24개를 포함하는 측정 설문지로 단순화되었다. 공공봉사동기가 주로 공공정책호감도(attraction to public policy making), 공익물입 (commitment to the public interest), 동정심 (compassion) 및 자기희생 (self sacrifice) 등 4가지 차원이 포함한다고 제시하였다.

Coursey & Pandey(2007)는 Perry의 척도를 단순화하고 원래의 24개 지표를 10개로 단순화하고 '자기회생'차원을 삭제하고 '공공정책호감도', '공익물입', '동정심'에 대한 3차원만 유지하였다.

위의 이론에 따라 Perry(1996, 1997)는 공공봉사동기를 측정하기 위한 척도로 공공정책호감도, 공익몰입, 동정심, 희생정신, 의 4가지 차원을 구성하고 이를 측정하기 위한 24개 문항을 개발하였다. 이에 본 연구에서는 Perry(1996)가 개발한 문항을 바탕으로 이근주(2005)가 번역하여 실제로 사용했던 문항을 일부 재구성하여 측정문항으로 사용하였다. 본 연구에서는 위의 측정 설문지를 토대로 일련의 내용을 추가하거나 삭제하여 본 연구의 설문지를 구성하였다.

설문지의 구성은 연구 범위와 목적 등을 고려하여 총 50문항으로 하였다. 분석모형과 가설 검증에 맞추어 크게 제도 전반, 공공봉사동기, 금액과 지급범위, 조직학습, 평가방식의 공정성, 보상의 유형인 7가지 부분으로 나누었다. 구체적인 구성은 다음과 같다.

첫째, 설문응답자와 관련된 내용으로 연령, 성별, 학력, 근무기관, 업무, 직종 · 직급, 재직 기간으로 나누어 구성 하였다. 이는 개인별 특성에 따른 인식의 차이를 조사하기 위해서이다.

둘째, 현행 공무원 제도체계 중에서 공무원의 공공봉사동기 얼마나 정도가 있는지를 알아보기 위해 공무원 공공봉사동기에 관련된 문항으로 구성하였다.

셋째, 현행 성과평가 제도가 공무원들에게 얼마만큼 관심 영역이 되고 있는지를 알아보기 위해 성과평가 제도의 전체적인 내용과 관련된 문항으로 구성하였다.

넷째, 중국 공공기관 중에서 조직학습 현황을 알아보기 위해 공공기과 공무원 조직학습에 관련된 문항으로 구성하였다.

다섯째, 공무원들의 성과급 금액과 지급 범위에 대한 만족도를 살펴보고자 5문항으로 구성하였다.

여섯째, 이 연구에서 평가 방식에 대한 인식 조사를 위해 6문항으로 구성 하였다. 그리고 최근 실시되고 있는 평가 방식에 대한 인식도 조사를 위해 평가 방식의 공정성에 관련하여 조사하였다.

마지막으로, 보상 유형(금전, 승진, 해외 연수 및 유학, 교육훈련)에 따른 인식 정도를 조사하기 위해 4개의 문항에 걸쳐 조사가 이루어졌다.

제 4 장 분석 결과

제 1 절 자료정리

본 연구의 설문지는 중국 허베이성 친황도시에 모두 8개의 기관에 총 330부를 배포하여 289부를 회수하였다. 조사기간은 2020년 9월 28일부터 10월 9일까지로 약 12일간에 걸쳐 이루어졌다. 회수된 289부 모두 분석 자료로 가치가 있다고 판단되어 전부 통계처리 하였다.

<표 4-1> 조사기관별 설문지 배포 및 회수

소속기관	배포	회수	회수율
임업국(林業局)	20	15	75%
회계감사국(審計局)	30	25	83.3%
교통국(交通局)	35	29	96.6%
시청(市政府)	40	37	92.5%
건설국(建設局)	40	33	95%
교육국(教育局)	50	47	94%
재정국(財政局)	50	45	90%
공안국(公安局)	65	58	89.2%
합계	330	289	87.8%

설문조사의 결과를 유의미하게 분석하기 위해 설문지에 응답자들의 인구통계학적 특성을 기관별, 연령별, 성별, 학력별, 그리고 업무유형과 제직기간별로 분류하였다.

우선, 소속 기관별로 보면 임업국이 20명(6.0%), 회계감사국이 30명(9.0%), 교통국이 35명(10.6%), 시청과 건설국이 각각 40명(12,1%)이며 교육국과 재정국이 각각 50명(15.1%), 마지막 공안국이 65명(19.7%) 분포하고 있다.

연령별로 보면 전체 289명 응답자 중에서 20대가 77명(26.6%), 30대가 137명(47.4 %), 40대가 66명(22.8%), 50대가 9명(3.1 %)으로 20대와 30대가 전체의 70% 이상을 분포하고 있다.

그 다음은 성별 분포를 살펴보면, 전체 289명의 응답자 가운데 남성이 150명으로 51.9%를 분포하였고, 여성은 139명으로 48.1%로 분포를 보였다. 남성과 여성이 차지하는 비율이 거의 비슷하게 나타나고 있다.

학력별 분포를 살펴보면, 전체 289명 응답자 중에서 중졸이 6명(2.1%), 고졸 22명(7.6%), 전문대졸 67명(23.2%), 대졸 167명(57.8%)로 대학원졸과 이상이 27명(9.3%) 고졸 이상이 전체의 90.3%에 이르고 있고 특히 대졸 및 대학원졸 이상이 전체의 67.1%에 이르고 있다. 이러한 결과의 원인은 중국의 50대 이상 공무원 중에서 대부분이 문화대혁명 운동의 영향을 받아 보편적인 학력이 낮은 수준에 이르렀기 때문이다. 반면에 20대와 30대 혹은 일부 40대 공무원들은 의무교육 정책을 영향을 받아 학력이 높은 수준을 나타나고 있는 것으로 파악된다.

업무유형별로 보면 전체 289명 응답자 중에서는 기획/정책/조사가 70명(24.3%), 대민/기관 서비스 73명(25.3%), 지원·관리(총무/인사/예산/서무 등) 107명(37.0%), 현장 업무(지도 단속 등) 21명(7.3%) 기타 18명(6.2%)으로 나타났다.

마지막으로 재직기간별로 살펴보면 전체 289명 응답자 중에서 10년 미만 118명(40.8%), 10-19년 113명(39.1%), 20-29년 55명(19.0%). 30-40년 3명(1.0%)으로 나타났다.

<표4-2> 설문지 응답자의 인구통계 특성 분포

항목		빈도 (명)	비율 (%)
연령	20대	77	26.6
	30대	137	47.4
	40대	66	22.8
	50대	9	3.1
성별	남성	150	51.9

	여성	139	48.1
학력	중졸	6	2.1
	고졸	22	7.6
	전문대	67	23.2
	대졸	167	57.8
	석사 및 이상	27	9.3
업무유형	기획/정책/조사	70	24.2
	대민/기관 서비스	73	25.3
	지원·관리(총무/인사/예산/서무 등)	107	37.0
	현장 업무 (지도 단속 등)	21	7.3
	기타	18	6.2
재직	10년 이하	118	40.8
	10-19년	113	39.1
	20-29년	55	19.0
	30-40년	3	1.0
합계	289		100

제 2 절 요인분석 및 신뢰도 검증

1. 측정 변수의 타당도 검증

요인분석(factor analysis)은 관찰된 변수들을 설명할 수 있는 몇 개의 요인으로 요약하는 방법이다. 요인분석은 기본적으로 모든 관찰변수는 그에 수반되는 잠재적이고 가설적인 구성개념을 가지고 있다고 가정하며, 관찰된 변수들 간의 상관관계를 통해 요인들 간의 잠재적인 1차식 구조를 추출해 내는 과정이다.[4)]

본 연구에서는 변수 간의 관계가 복잡하고 변수가 많아 중복될 가능성도 있다. 이런 특성에 따라서 효율적인 연구를 위해서 관련된 변수들 간에 적합성을 평가하여 몇 개의 변수들을 독립된 몇 개의 요인으로 주목 필요가 있다. 그래서 앞에 말하는 뜻이 인구통계학적 변수를 제외한 나머지 변수들에 대해서 요인분석을 채택하였다. 모든 측정 변수는 구성요인을 추출하기 위해서 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하였으며, 요인을 해석할 때 단순화하기 위한 Varimax 회전에 의한 직교 회전을 실시하였다.

요인의 적재치는 각 변수와의 상관관계의 정도를 설명하는 것이다. 이에 따라 각 변수들은 요인의 적재치가 높을수록 요인에 속하게 된다. 동시에 고유치는 특정 요인에 적재된 모든 변수의 적재량을 제곱하여 합한 값을 말하는 것이다. 특정 요인에 관련된 표준화된 분산(standardized variance)을 말한다. 일반적으로 사회과학분야에서 요인과 문항의 선택기준은 고유치(eigen value) 1.0 이상에 있으며, 요인의 적재치는 0.50 이상이면 유의한 변수로 보며 0.60이 넘으면 아주 중요한 변수로 본다. 이에 따라 본 연구에서는 이런 기준에 따라 고유치가 1.0 이상, 요인 적재치가 0.50 이상을 기준으로 분석하였다.

<표 4-3>에 따라 측정 변수에 대한 KMO와 Bartlett의 결과는 다음과 같다. 각 변수의 KMO (kaiser-mayer oklin) 값은 0.968로 요인분석에 적합하다. KMO 값은 1에 가까울수록 요인분석에 적합한 것으로 보는데, 보통 0.5 미만이면 받아들일 수없는 수치로 결정하고 0.7 ~ 0.79는 적당한 수치이며 0.8 ~ 0.89은 아주 좋은 수치고 0.9 이상이면 상당히 좋은 것으로 판단한다. 분석결과를 보면 본 연구 데이터는 요인분석을 진행할 수 있다는 설명하였다.

<표 4-3> 측정 변수의 KMO와 Bartlett의 검증

표본 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 척도		0.968
Bartlett 검정	근사 카이제곱	5165.954

4) 요인분석 [要因分析, factor analysis] (교육심리학용어사전, 2000. 1. 10. 한국교육심리학회)

	자유도	325
	유의확률	0.000

측정 도구의 타당도 검증을 하기 위해 요인 분석을 하였다. 김화연 & 오현규(2018)의 연구를 바탕으로 varimax factor rotation 방식을 사용하였다. 모든 항목에서 통계 분석에 사용된 항목은 varimax factor rotation 방법으로 얻은 요인 적재량이 0.5 이하인 항목을 제외하고 있는 것으로 분석하였다. 종속변수 중에서 공공정책호도, 공익물입, 동정심, 자기희생은 각 3개 문항이고 독립변수 중에서 공정성이 7개 문항, 보상범위 4개 문항, 보상유형 3개 문항을 포함하여 총 26개 문항을 사용하였다. 종속변수인 공공정책호도, 공익 물입, 동정심, 자기희생의 고유값은 각각 2.076, 2.150, 2.063, 1.922 이다. 그리고 종속변수인 공정성의 고유값은 4.369이다. 보상범위의 고유값은 2.664, 보상유형의 고유값은 1.894이다.

<표 4-4> 측정 변수에 대한 요인분석

구분		문항	요인적 재량	고유값
종속변수	공공정책 호감도(Y_1)	1	0.763	2.076
		2	0.642	
		3	0.671	
	공익 물입(Y_2)	1	0.736	2.150
		2	0.741	
		3	0.673	
	동정심(Y_3)	1	0.594	2.063
		2	0.728	
		3	0.741	
	자기희생(Y_4)	1	0.651	1.922
		2	0.631	
		3	0.640	
독립변수	공정성(X_1)	1	0.532	4.369
		2	0.688	

		3	0.729	
		4	0.666	
		5	0.567	
		6	0.625	
		7	0.562	
	보상범위(X_2)	1	0.689	2.664
		2	0.668	
		3	0.613	
		4	0.694	
	보상유형(X_3)	1	0.657	1.894
		2	0.627	
		3	0.610	

2. 신뢰도 검증

신뢰도(reliability)란 동일한 검사 또는 개념에 대한 검사를 반복 시행했을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성과 개인의 점수가 일관성 있게 나타나는 정도라는 말한다. 신뢰성 분석(reliability analysis)은 측정하고자 하는 개념 혹은 동일한 개념을 독립된 측정 방법으로 측정한 경우 결과가 일관되고 비슷하게 측정되었는지를 확인하는 것이다. 이에 따라 본 연구에서는 Cronbach's Alpha계수를 이용하여 변수들에 대한 측정 변수의 신뢰도 검증을 진행하였다.

이에 따라 측정 도구의 신뢰도 검증을 하기 위해 신뢰도 분석을 실시하여 Cronbach's Alpha계수를 확인하였다. Cronbach's Alpha계수가 0.6 이상일 경우 신뢰도가 검증됐다고 판단하였다(Nunnally & Bemstein, 1994). 요인 적재량이 0.5 이하인 항목을 제외하고 있는 방식으로 문항들을 총 26 문항들을 대상으로 신뢰도 분석을 실시하였다. 각 변수에 따라 구체적인 문항은 <표 4-5>를 참고한다. 종속 변수 중 공공정책호도, 공익 물입, 동정심, 자기희생의 신뢰도는 각각 0.817, 0.837, 0.716, 0.790이다. 그리고 종속변수인 공정성의 신뢰도는 0.807이다. 보상범위의 신뢰도는 0.872, 보상유형의 신뢰도는 0.781이다.

<표 4-5> 측정 변수에 대한 신뢰도 검증

구분		문항	Cronbach's Alpha
종속 변수	공공정책 호감도(Y_1)	P1: 공공 정책 수립 과정에 관심을 갖고 있다.	0.817
		P2: 공공 정책에 참여 (지지 또는 반대)함으로써 보람을 느낀다.	
		P3: 공공 문제의 원활한 해결을 위해 토론 · 협상 과정이 필요하다.	
	공익 물입(Y_2)	P4: 공익을 위해 헌신하는 것은 의미 있는 일이다	0.837
		P5: 공익을 위해 헌신하는 것은 시민의 의무이다.	
		P6: 바쁘더라도 시민의 의무를 다하는 것이 도리이다.	
	동정심(Y_3)	P7: 어려운 사람을 볼 때 안타까움을 느낀다.	0.716
		P8: 서로 의지하고 도움을 주면서 함께 살아감을 느낀다.	
		P9: 대부분의 정부 복지 프로그램은 필수 불가결하다.	
	자기희생(Y_4)	P10: 자신의 이익보다 먼저 시민의 의무를 다하는 것이 중요하다.	0.790
		P11: 사회를 위해 나 자신을 희생할 준비가 되어있다.	
		P12: 사회에서 받은 것보다 더 많은 것을 사회에 보답해야한다.	
독립 변수	공정성(X_1)	FAIR1: 현행 성과평가 제도의 가장 큰 문제점은 업무평가 방식이 공정하지 못하다는 점이다.	0.807
		FAIR2: 조직 내에서 성과평가제도로 인한 부작용이 나타난다.	

		FAIR3: 성과평가제도는 부작용으로 인하이 곧 폐지 것으로 생각된다.	
		FAIR4: 업무 평가 요소 및 평가기준은 합리적이고 공정하다.	
		FAIR5: 업무 평가에서 평정자가 가장 중요하게 이기는 것은 혈연, 지연, 학연이다.	
		FAIR6: 업무 평가에서 평정자가 가장 중요하게 이기는 것은 연공서열이다.	
		FAIR7: 현행 평가 방식은 매우 객관적으로 평가 가능하다.	
	보상범위(X_2)	PAY1: 성과평가의 보상 방식은 개인별 보상보다는 부서별 보상이 합리적이다.	0.872
		PAY2: 성과평가 보상 방식은 부서별로 보상한 후, 다시 개인별로 보상하는 방식이 타당하다.	
		PAY3: 현행 성과평가제도의 보상범위, 보상 유행은 합리적이다.	
		PAY4: 성과평가 보상은 나눠 먹기식으로 이루어지고 있으며 계속 그럴 것이다.	
	보상유형(X_3)	PAY5: 금전적인 보상보다는 승진보상이 동기부여에 더 효과적이다.	0.781
		PAY6: 금전적인 보상보다는 유학이나 교육훈련(승진시 우선권)이 더 가치 있는 것이다.	
		PAY7: 보상 유형으로 나에게 중요한 것은 칭찬이다. (3등의 공훈)	

3. 주요 변수의 기술통계

주요 변수의 특성을 알기 위해 평균과 표준편차 등을 확인하였다. 각 변수의 평균값은 5점 만점이고 Likert 5점 척도로 종속변수인 공공정책 호감도, 공익몰입, 동정심, 자기희생 각각 3.501, 3.487, 3.574, 3.478로 나타났고, 독립변수인 공정성은 3.52점, 보상범위는 3.43점, 보상유형은 3.408점으로 나타났다.

특히 정규성 가정이 충족되는지 확인하기 위해서는 왜도와 첨도가 필요하다(Kline, 2005). 각 변수의 왜도는 절대값 3보다 작고 첨도는 절대값 10보다 작기 때문에 회귀분석 등 통계 분석에 문제가 없다고 판단할 수 있다.

<표 4-6> 주요 변수의 기술통계

변수	척도	평균	표준편차	왜도	첨도
공공정책 호감도(Y_1)	Likert 5점	3.5017	0.99152	-0.848	-0.480
공익 물입(Y_1)		3.4879	1.07473	-0.785	-0.541
동정심(Y_1)		3.5744	0.91664	-0.854	-0.119
자기희생(Y_4)		3.4789	0.98898	-0.807	-0.391
공정성(X_1)		3.5205	0.77921	-0,684	-0.361
보상범위(X_2)		3.4308	1.01997	-0.673	-0.832
보상유형(X_3)		3.4083	1.00661	-0.649	-0.824

제 3 절 가설검증

1. 상관관계 분석

상관관계 분석이란 두개 이상의 변수간의 밀접한 정도 즉 상관관계를 분석하는 통계적 분석방법이다. 변수간의 관련성을 분석하기 위한 상관

관계분석의 결과는 다음과 같다. <표 4-6>에 따라 모두 주요변수 간에 상관관계가 0.01 수준에서 유의미한 것으로 나타났으며, 독립변수와 종속변수 간에도 상관관계가 0.01 수준에서 유의미한 것으로 나타났다.

또한 보상유형, 평가 방식의 공정성의 인식, 보상범위를 중심으로 가설을 검증하 고자한다. 분석방법은 가설의 특징에 따라 가설1에서는 두개의 변수(금전적, 비금전적)에 대한 비교하므로 t-test 검증을 처리하였다. 그리고 가설2과 가설3은 변수 간의 비교가 아닌, 종속 변수와 독립변수의 관계에 따른 것이므로 회귀분석을 처리하였다.

<표 4-7>: 상관관계 분석(Correlation Coefficient)

변수	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.공공정책호감도	1						
2.공익물입	0.829**	1					
3.동정심	0.825**	0.777**	1				
4.자기희생	0.805**	0.836**	0.729**	1			
5.보상유형	0.705**	0.714**	0.684**	0.704**	1		
6.보상범위	0.739**	0.731**	0.713**	0.736**	0.807**	1	
7.공정성	0.770**	0.751**	0.782**	0.776**	0.783**	0.811**	1
N=289							

* p <0.05, ** p <0.01

2. 인구통계학적 분석

본 연구에서 사용한 인구통계학적 특성으로는 연령, 성별, 학력, 업무유형, 재직기간이 있다. 인구통계학 특성 중에 연령, 학력, 업무유형, 재직기간은 ANOVA TEST를 통해서 분석하여 성별은 t-test를 통해서 어떤 차이가 있는지를 분석하였다. 이에 따라 연령 특성에 따라 성과평가제도 인식에 어떠한 차이가 존재하는지 분석하고자 ANOVA TEST를 실시한다.

<표 4-8> 결과에 따라 연령별로 성과평가제도의 공정성 인식, 보상범위, 보상유형의 인식의 데이터가 볼 수 있다. 20대 공무원의 공정성 인식의 평균은 3.39점, 30대 공무원의 공정성 인식의 평균은 3.51점, 40대 공무원의 공정성 인식의 평균은 3.65점, 50대 공무원의 공정성 인식의 평균은 3.73점으로 20대 공무원의 공정성 인식이 가장 긍정적인 나타나며, 50대 공무원의 공정성 인식은 가장 부정적인 나타났다. 이를 통해 연령을 증가하는 반면에 공정성 인식이 감소한다는 점을 알 수 있다.

20대 공무원의 보상범위 인식의 평균은 3.15점, 30대 공공무원의 보상범위 인식의 평균은 3.49점, 40대 공무원의 보상범위 인식의 평균은 3.53점, 50대 공무원의 보상범위 인식의 평균은 3.97점으로 20대 공무원의 보상범위 인식이 가장 긍정적인 나타나며, 50대 공무원의 보상범위 인식은 가장 부정적인 나타났다. 이를 통해 연령을 증가하는 반면에 보상범위 인식이 감소한다는 점을 알 수 있다.

20대 공무원의 보상유형 인식의 평균은 3.27점, 30대 공공무원의 보상유형 인식의 평균은 3.45점, 40대 공무원의 보상유형 인식의 평균은 3.37점, 50대 공무원의 보상유형 인식의 평균은 4.11점으로 20대 공무원의 보상유형 인식이 가장 긍정적인 나타나며, 50대 공무원의 보상유형 인식은 가장 부정적인 나타났다. 이를 통해 연령을 증가하는 반면에 보상유형 인식이 감소한다는 점을 알 수 있다.

<표 4-8> 연령에 따른 성과평가제도 인식 차이 분식

		빈도	평균	표준편차	자유도(df)	F값	P-value
공정성	20대	77	3.39	0.784	집단간=3	1.601	0.189

	30대	137	3.51	0.833	집단내=285 합계=288		
	40대	66	3.65	0.677			
	50대	9	3.73	0.345			
	합계	289	3.52	0.779			
보상범위	20대	77	3.15	1.047	집단간=3 집단내=285 합계=288	3.161	0.025
	30대	137	3.49	1.015			
	40대	66	3.53	1.002			
	50대	9	3.97	0.341			
	합계	289	3.43	1.019			
보상유형	20대	77	3.27	0.116	집단간=3 집단내=285 합계=288	2.075	0.104
	30대	137	3.45	0.994			
	40대	66	3.37	1.043			
	50대	9	4.11	0.235			
	합계	289	3.41	1.006			

학력 특성에 따라 성과평가제도 인식에 어떠한 차이가 존재하는지 분석하고자 ANOVA TEST를 실시한다.

<표 4-9> 결과에 따라 학력별로 성과평가제도의 공정성 인식, 보상범위, 보상유형의 인식의 데이터가 볼 수 있다. 중학교 이하 학력의 공무원의 공정성 인식의 평균은 3.69점, 고줄 공무원의 공정성 인식의 평균은 3.90점, 전문대줄 공무원의 공정성 인식의 평균은 3.49점, 대줄 공무원의 공정성 인식의 평균은 3.48점, 석사 및 이상 학력 공무원의 공정성 인식의 평균은 3.47로 석사 및 이상 학력 공무원의 공정성 인식이 가장 긍정적인 나타나며, 고줄 공무원의 공정성 인식은 가장 부정적인 나타났다. 이를 통해 학력이 높아질수록 공정성 인식이 감소한다는 점을 알 수 있다.

중학교 이하 학력의 공무원의 보상범위 인식의 평균은 3.08점, 고줄 공공무원의 보상범위 인식의 평균은 3.78점, 전문대줄 공무원의 보상범위 인식의 평균은 3.46점, 대줄 공무원의 보상범위 인식의 평균은 3.41점, 석사 및 이상 학력 공무원의 보상범위 인식의 평균은 3.25점으로 석사 및 이상 학력 공무원의 보상범위 인식이 가장 긍정적인 나타나며, 고줄 공무원의 보상범위 인식은 가장 부정적인 나타났다. 이를 통해 학력이 높

아질수록 보상범위 인식이 감소한다는 점을 알 수 있다.

중학교 이하 학력의 공무원의 보상유형 인식의 평균은 3.11점, 고줄 공공무원의 보상유형 인식의 평균은 3.45점, 전문대줄 공무원의 보상유형 인식의 평균은 3.45점, 대줄 공무원의 보상유형 인식의 평균은 3.41점, 석사 및 이상 학력 공무원의 보상유형 인식의 평균은 3.40으로 석사 및 이상 학력 공무원의 보상유형 인식이 가장 긍정적인 나타나며, 고줄 공무원의 보상유형 인식은 가장 부정적인 나타났다. 이를 통해 학력이 높아질수록 보상유형 인식이 긍정적으로 변화하다는 점을 알 수 있다.

<표 4-9> 학력에 따른 성과평가제도 인식 차이 분식

		빈도	평균	표준편차	자유도(df)	F값	P-value
공정성	중학교 이하	6	3.69	0.595	집단간=4 집단내=284 합계=288	1.601	0.174
	고줄	22	3.90	0.524			
	전문대줄	67	3.49	0.754			
	대줄	167	3.48	0.806			
	석사 이상	27	3.47	0.831			
	합계	289	3.52	0.045			
보상범위	중학교 이하	6	3.08	1.158	집단간=4 집단내=284 합계=288	1.063	0.375
	고줄	22	3.78	0.939			
	전문대줄	67	3.46	0.941			
	대줄	167	3.41	1.040			
	석사 이상	27	3.25	1.103			

	합계	289	3.43	1.019			
보상유형	중학교 이하	6	3.11	1.088	집단간=4 집단내=284 합계=288	0.190	0.944
	고줄	22	3.45	1.179			
	전문대줄	67	3.45	0.902			
	대줄	167	3.39	1.022			
	석사 이상	27	3.40	1.047			
	합계	289	3.40	1.006			

업무유형 특성에 따라 성과평가제도 인식에 어떠한 차이가 존재하는지 분석하고자 ANOVA TEST를 실시한다.

<표 4-10> 결과에 따라 업무유형별로 성과평가제도의 공정성 인식, 보상범위, 보상유형의 인식의 데이터가 볼 수 있다. 기획/정책/조사의 공무원의 공정성 인식의 평균은 3.66점, 대민/기관서비스 공무원의 공정성 인식의 평균은 3.50점, 지원·관리 공무원의 공정성 인식의 평균은 3.48점, 현장업무 공무원의 공정성 인식의 평균은 3.68점, 기타 공무원의 공정성 인식의 평균은 3.07로 나타났다.

기획/정책/조사의 공무원의 보상범위 인식의 평균은 3.55점, 대민/기관서비스 공공무원의 보상범위 인식의 평균은 3.49점, 지원·관리 공무원의 보상범위 인식의 평균은 3.32점, 현장업무 공무원의 보상범위 인식의 평균은 3.75점, 기타 공무원의 보상범위 인식의 평균은 2.95점으로 나타났다.

기획/정책/조사의 공무원의 보상유형 인식의 평균은 3.49점, 대민/기관서비스 공무원의 보상유형 인식의 평균은 3.48점, 지원·관리 공무원의 보상유형 인식의 평균은 3.34점, 현장업무 공무원의 보상유형 인식의 평균은 3.41점, 기타 공무원의 보상유형 인식의 평균은 2.98로 나타났다.

<표 4-10> 업무유형에 따른 성과평가제도 인식 차이 분식

		빈도	평균	표준편차	자유도(df)	F값	P-value
공정성	기획/정책/조사	70	3.66	0.839	집단간=4 집단내=284 합계=288	2.420	0.049
	대민/기관서비스	73	3.50	0.832			
	지원·관리	107	3.48	0.704			
	현장업무	21	3.68	0.524			
	기타	18	3.07	0.861			
	합계	289	3.52	0.779			
보상범위	기획/정책/조사	70	3.55	1.077	집단간=4 집단내=284 합계=288	2.123	0.078
	대민/기관서비스	73	3.49	1.063			
	지원·관리	107	3.32	0.981			
	현장업무	21	3.75	0.786			
	기타	18	2.95	0.932			
	합계	289	3.43	1.019			
보상유형	기획/정책/조사	70	3.49	1.095	집단간=4 집단내=284 합계=288	1.215	0.305
	대민/기	73	3.48	1.021			

	관서비스						
	지원·관리	107	3.34	0.966			
	현장업무	21	3.53	0.884			
	기타	18	2.98	0.918			
	합계	289	3.40	1.006			

재직기간 특성에 따라 성과평가제도 인식에 어떠한 차이가 존재하는지 분석하고자 ANOVA TEST를 실시한다.

<표 4-11> 결과에 따라 재직기간별로 성과평가제도의 공정성 인식, 보상범위, 보상유형의 인식의 데이터가 볼 수 있다. 재직기간 10년 이한 공무원의 공정성 인식의 평균은 3.40점, 10-20년 공무원의 공정성 인식의 평균은 3.64점, 20-30년 공무원의 공정성 인식의 평균은 3.52점, 30-40년 공무원의 공정성 인식의 평균은 3.47점으로 재직기간 10년 이한 공무원이 가장 긍정적인 나타나며, 30-40년 공무원의 공정성 인식은 가장 부정적인 나타났다. 이를 통해 재직기간을 증가하는 반면에 공정성 인식이 감소한다는 점을 알 수 있다.

재직기간 10년 이한 공무원의 보상범위 인식의 평균은 3.26점, 10-20년 공공무원의 보상범위 인식의 평균은 3.56점, 20-30년 공무원의 보상범위 인식의 평균은 3.51점, 30-40년 공무원의 보상범위 인식의 평균은 3.58점으로 재직기간 10년 이한 공무원의 보상범위 인식이 가장 긍정적인 나타나며, 30-40년 공무원의 보상범위 인식은 가장 부정적인 나타났다. 이를 통해 재직기간을 증가하는 반면에 보상범위 인식이 감소한다는 점을 알 수 있다.

재직기간 10년 이한 공무원의 보상유형 인식의 평균은 3.32점, 10-20년 공무원의 보상유형 인식의 평균은 3.48점, 20-30년 공무원의 보상유형 인식의 평균은 3.41점, 30-40년 공무원의 보상유형 인식의 평균은 3.55점으로 재직기간 10년 이한 공무원의 보상유형 인식이 가장 긍정적인 나타나며, 30-40년 공무원의 보상유형 인식은 가장 부정적인 나타났다. 이를 통해 재직기간을 증가하는 반면에 보상유형 인식이 감소한다는

점을 알 수 있다.

<표 4-11> 재직기간에 따른 성과평가제도 인식 차이 분식

		빈도	평균	표준편차	자유도(df)	F값	P-value
공정성	10년이하	118	3.40	0.800	집단간=3 집단내=285 합계=288	1.773	0.152
	10-19년	113	3.64	0.757			
	20-30년	55	3.52	0.756			
	30-40년	3	3.47	0.837			
	합계	289	3.52	0.779			
보상범위	10년이하	118	3.26	1.070	집단간=3 집단내=285 합계=288	1.900	0.130
	10-19년	113	3.56	0.964			
	20-30년	55	3.51	1.006			
	30-40년	3	3.58	0.577			
	합계	289	3.43	1.019			
보상유형	10년이하	118	3.32	1.018	집단간=3 집단내=285 합계=288	0.500	0.683
	10-19년	113	3.48	1.009			
	20-30년	55	3.41	0.997			
	30-40년	3	3.55	0.693			
	합계	289	3.40	1.006			

성별 특성에 따라 성과평가제도 인식에 어떠한 차이가 존재하는지 분석하고자 T-TEST를 실시한다.

<표 4-12> 결과에 따라 성별별로 성과평가제도의 공정성 인식, 보상범위, 보상유형의 인식의 데이터가 볼 수 있다. 공정성 인식은 성별에 따라 t값이 2.028로 나타나고 p값이 0.043로 나타나며, t값이 1.96보다 크고 p값이 0.05보다 적기 때문에 공정성 인식에 주는 영향은 있다는 것으로 나타났다. 그리고 보상범위 인식은 성별에 따라 t값이 0.938로 나타나고 p값이 0.349로 나타나며, p값이 0.05보다 크기 때문에 보상범위 인식에 주는 영향은 없다는 것으로 나타났다. 또한 보상유형 인식은 성별에 따라 t값이 1.063로 나타나고 p값이 0.289로 나타나며, p값이 0.05보다 크기 때문에 보상유형 인식에 주는 영향은 없다는 것으로 나타났다.

<표 4-12> 성별로 따른 성과평가제도 인식 차이 분식

		빈도	평균	표준편차	t	자유도(df)	p-value
공정성	남	150	3.60	0.698	2.028	287	0.043
	여	139	3.42	0.850			
보상범위	남	150	3.48	1.025	0.938	287	0.349
	여	139	3.37	1.014			
보상유형	남	150	3.46	1.013	1.063	287	0.289
	여	139	3.34	0.998			

앞에 결과에 대한 정리하자면 다음과 같다. 연령을 증가하는 반면에 공정성, 보상범위, 보상유형 인식이 감소한다는 점을 알 수 있다. 학력이 높아질수록 공정성, 보상범위, 보상유형 인식이 긍정적으로 변화하다는 점을 알 수 있다. 재직기간을 증가하는 반면에 공정성, 보상범위, 보상유형 인식이 감소한다는 점을 알 수 있다.

3. 다중 회귀분석 결과

1) 보상유형에 대한 T-Test 분석 결과

가설1: 비금전적 보상보다 금전적인 보상이 동기부여효과가 크다.

위의 가설 검증 위해 보상유형 즉 금전적 보상과 비금전적인 보상과의 차이를 알아보고자 t-test 검증을 실시하였다. 일단 금전적인 보상유형에 관련된 문항은 문7-1이 며, 비금전적인 보상유형과 관련되는 문항은 문7-2, 문7-3, 문7-4이다. 그리고 289명 응답자 중 금전적인 보상유형의 평균값을 구한 후에 비금전적에 관련된 변수의 평균값과 비교분석을 실시하였다. 또한 앞에 소개하는 것과 같아 1=강한 긍정, 2=약한 긍정, 3=보통, 4=약한 부정, 5=강한 부정 의 척도로 응답 결과를 살펴보

면, 금전적인 보상의 평균값이 3.590이며 비금전적인 보상은 평균이 3.386로 비금전적인 보상의 평균값이 0.2정도 더 낮게 나타나고 있다. 그리고 표준편차는 금전적 보상이 1.083이며, 비금전적 보상의 표준편차가 1.113로 나타나고 있다. 그리고 t값은 3.144로 나타나며 p값이 0.002로 나타나고 있어서 t값이 1.96보다 크고 p값이 0.05보다 적기 때문에 금전적인 보상유형과 비금전적인 보상유형 간에 유의미하게 나타나고 있다. 즉 둘 보상유형 간에 유의미한 차이가 존재한다고 알 수 있다. 이에 따라 위에 말았던 평균값의 차이가 단순한 수치상의 차이가 뿐만 아니라 통계적 의미가 있다는 것으로 알 수 있다.

<표 4-13> "가설1 비금전적 보상보다 금전적인 보상이 동기부여효과가 크다." 검증을 위한 t-test 분석

변수	N	평균	표준편차	t	df	p
금전적	289	3.590	1.083	3.144	288	0.002
비금전적	289	3.386	1.113			

* p <.05; ** p <.01; *** p <.001

앞에서 살펴본 결과에 따라 중국 공무원 성과평가의 동기부여 중에 금전적 보상과 비금전적 보상의 평균값의 차이(0.2)가 통계적으로 의미가 있다는 것으로 알 수 있다. 즉, 중국 공무원 성과평가제도의 보상유형 중에 비금전적 보상보다 금전적인 보상이 동기부여에 더 큰 영향을 미칠 수 있다는 것을 알 수 있다.

앞에 분석에 따라 가설 검증의 결과를 보면, 중국 공무원 성과평가제도의 보상유형 중에 비금전적 보상보다 금전적인 보상이 동기부여효과가 크다고 확실하였다. 하지만 금전적인 보상과 비금전적인 보상의 동기부여효과가 모두 평균 이하 수준이라서 금전적인 보상과 비금전적인 보상은 모두 동기부여를 부족하다고 알 수 있다. 이에 따라서 중국 공무원 성과평가제도는 성과급의 금액의 크기를 증가시키는 방안과 비금전적 보상을 강화시키고 다양한 유형이 도입할 방안이 필요하다.

2) 공정성에 대한 회귀분석 결과

연구 모형에 따라 회귀분석 과정에서 통제변수 중에 성별, 연령, 학력, 업무유형, 재직기간은 더미변수를 만들었다. 구체적으로 정의는 <표 4-14>와 같다.

<표 4-14> 더미변수 정의

통제변수	더미변수	정의
성별	MALE	MALE = 남성 Reference Group = 여성
연령	AGE30	AGE30 = 30대 AGE40 = 40대 AGE50 = 50대 Reference Group = 20대
	AGE40	
	AGE50	
학력	HITH	HITH = 고졸 COLLEGE = 대졸 이상 Reference Group = 중학교 이하
	COLLEGE	
업무유형	SERVICE1	SERVICE1 = 대민/서비스 SERVICE2 = 현장업무 Reference Group = 기획/정책/조사/지원/관리
	SERVICE2	
재직기간	EXP1	EXP1 = 10-19년 EXP2 = 20-29년
	EXP2	

	EXP3	EXP3 = 30-40년 Reference Group = 10년 이하

가설 2-1: 보상을 위한 평가방식의 공정성(X_1)과 공공정책호감도(Y_1)에 긍정적 영향을 미친다.

우선 보상을 위한 평가방식의 공정성을 회귀 분석을 하여 공공봉사동기 중에 공공정책호감도에 미치는 영향을 분석하였다. 표 4-15 회귀 분석 결과에 따라서 수정된 적합도에 대한 통계값(adjust R squared)은 63.1%를 나타난다. 해당 결과는 보상을 위한 평가방식의 공정성가 0.001 유의수준이고, 따라서 긍정적의 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉, 보상을 위한 평가방식의 공정성은 공공정책호감에 긍정적인 영향을 나타나는 것이다.

<표 4-15> 공공봉사동기(종속변수) 공공정책호감도 회귀 분석

변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	VIF
	B	표준오차	Beat(β)			
공정성(X_1)	0.59***	0.18	0.43	6.40	0.000	3.67
보상범위(X_2)	0.25***	0.08	0.26	3.71	0.000	3.97
보상유형(X_3)	0.15**	0.06	0.15	2.28	0.023	3.55
MALE	-0.07	0.06	-0.03	-1.03	0.302	1.11
AGE30	-0.04	0.07	-0.02	-0.43	0.666	1.96
AGE40	-0.20	0.10	-0.08	-1.60	0.110	2.18
AGE50	-0.19	0.12	-0.03	-0.87	0.383	1.24
HITH	0.12	0.22	0.03	0.86	0.389	1.19

COLLEGE	-0.007	0.14	-0.004	-0.09	0.927	1.15
SERVICE1	-0.11	0.07	-0.05	-1.35	0.175	1.05
SERVICE2	-0.10	0.08	-0.02	-0.71	0.475	1.07
EXP1	0.07	0.14	0.03	0.78	0.434	1.58
EXP2	0.10	0.09	0.04	0.88	0.378	1.67
EXP3	-0.33	0.11	-0.03	-0.92	0.355	1.07
상수	0.23***	0.06		3.26	0.000	
N=283, Adjust R Squared=.631, F값=36.134						

* p <.05; ** p <.01; *** p <.001

가설 2-2: 보상을 위한 평가방식의 공정성(X_1)과 공익 물입에 긍정적 영향을 미친다.

그리고 보상을 위한 평가방식의 공정성을 회귀분석을 하여 공공봉사동기 중 공익물입에 미치는 영향을 분석하였다. <표 4-16> 회귀분석 결과에 따라서 수정된 적합도에 대한 통계값(adjust R squared) 60.6%를 나타나다. 해당 결과는 보상을 위한 평가방식의 공정성이 0.001 유의수준이고, 따라서 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉, 보상을 위한 평가방식의 공정성은 공익물입에 긍정적인 영향을 나타나는 것이다.

<표 4-16> 공공봉사동기(종속변수) 공익 물입 회귀 분석

변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	VIF
	B	표준오차	Beat(β)			
공정성 (X_1)	0.50***	0.09	0.36	5.17	0.000	3.67
보상범	0.25***	0.07	0.24	3.33	0.001	3.97

위(X_2)						
보상유형(X_3)	0.24***	0.07	0.23	3.33	0.001	3.55
MALE	-0.05	0.08	-0.02	-0.70	0.481	1.11
AGE30	-0.02	0.11	-0.01	-0.20	0.835	1.96
AGE40	-0.02	0.14	-0.01	-0.20	0.837	2.18
AGE50	-0.16	0.25	-0.02	-0.64	0.521	1.24
HITH	0.09	0.16	0.02	0.59	0.553	1.19
COLLEGE	-0.002	0.08	-0.001	-0.02	0.979	1.15
SERVICE1	-0.04	0.09	-0.01	-0.49	0.621	1.05
SERVICE2	-0.009	0.15	-0.002	-0.05	0.954	1.07
EXP1	0.07	0.10	0.03	0,73	0.465	1.58
EXP2	0.009	0.13	0.003	0.07	0.944	1.67
EXP3	-0.21	0.40	-0.02	-0.52	0.602	1.07
상수	0.20***	0.07		3.01	0.001	
N=284, Adjust R Squared=.606, F값=32.611						

* p <.05; ** p <.01; *** p <.001

가설 2-3: 보상을 위한 평가방식의 공정성(X_1)과 동정심(Y_3)에 긍정적 영향을 미친다.

다음으로, 보상을 위한 평가방식의 공정성을 회귀분석을 하여 공공봉사동기 중에 동정심에 미치는 영향을 분석하였다. <표 4-17> 회귀분석 결과에 따라서 수정된 적합도에 대한 통계값(adjust R squared)은 63.0%를 나타난다. 해당 결과는 보상을 위한 평가방식의 공정성이 0.001 유의수준이고, 따라서 긍정적의 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉 보상을 위한 평가방식의 공정성은 동정심에 긍정적인 영향을 나타나는 것이다.

<표 4-17> 공공봉사동기(종속변수) 동정심 회귀 분석

변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	VIF
	B	표준오차	Beat(β)			
공정성 (X_1)	0.61***	0.08	0.52	7.65	0.000	3.67
보상범위(X_2)	0.14**	0.06	0.16	2.26	0.024	3.97
보상유형(X_3)	0.12***	0.06	0.13	3.96	0.000	3.55
MALE	0.02	0.06	0.01	0.35	0.722	1.11
AGE30	0.01	0.09	0.01	0.21	0.834	1.96
AGE40	0.05	0.11	0.02	0.47	0.629	2.18
AGE50	0.20	0.21	0.03	0.89	0.372	1.24
HITH	0.07	0.13	0.02	0.57	0.568	1.19
COLLEGE	-0.08	0.07	-0.04	-1.19	0.354	1.15
SERVICE1	0.08	0.07	-0.04	-1.11	0.254	1.05
SERVICE2	-0.08	0.13	-0.02	-0.60	0.544	1.07
EXP1	0.14	0.08	0.07	1.75	0.081	1.58
EXP2	0.13	0.10	0.06	1.28	0.199	1.67
EXP3	-0.05	0.33	-0.006	-0.16	0.872	1.07
상수	0.43***	0.16		3.56	0.000	
N=281, Adjust R Squared=.630, F값=36.076						

* p <.05; ** p <.01; *** p <.001

가설 2-4: 보상을 위한 평가방식의 공정성과 자기희생에 긍정적 영향을 미친다.

마지막으로, 보상을 위한 평가방식의 공정성을 회귀 분석을 하여 공공봉사동기 중에 자기희생에 미치는 영향을 분석하였다. <표 4-18> 회귀 분석 결과에 따라서 수정된 적합도에 대한 통계값(adjust R squared)은 63.9%로 나타난다. 해당 결과는 보상을 위한 평가방식의 공정성이 0.001 유의수준이고, 따라서 긍정적의 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉 보상을 위한 평가방식의 공정성은 자기희생에 긍정적인 영향을 나타나는 것이다.

<표 4-18> 공공봉사동기(종속변수) 자기희생 회귀 분석

변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	VIF
	B	표준오차	Beat(β)			
공정성 (X_1)	0.58***	0.08	0.45	6.75	0.000	3.67
보상범위(X_2)	0.25***	0.06	0.26	3.72	0.000	3.97
보상유형(X_3)	0.14**	0.06	0.14	2.21	0.028	3.55
MALE	-0.11	0.07	-0.05	-1.57	0.117	1.11
AGE30	-0.12	0.09	-0.06	-1.29	0.197	1.96
AGE40	-0.09	0.12	-0.04	-0.80	0.422	2.18
AGE50	-0.37	0.22	-0.06	-1.64	0.101	1.24
HITH	0.01	0.14	0.004	0.102	0.919	1.19
COLL EGE	-0.05	0.07	-0.02	-0.72	0.469	1.15
SERVI CE1	-0.01	0.08	-0.007	-0.19	0.849	1.05
SERVI CE2	-0.27	0.14	-0.07	-1.94	0.053	1.07
EXP1	0.06	0.09	0.03	0.73	0.465	1.58
EXP2	0.03	0.11	0.01	0.32	0.746	1.67
EXP3	-0.12	0.35	-0.01	-0.34	0.732	1.07
상수	0.24***	0.08		3.33	0.000	

N=284, Adjust R Squared=.639, F값=37.394

* p <.05; ** p <.01; *** p <.001

3) 보상범위에 대한 회귀분석 결과

가설3-1: 보상대상자에 포함될 가능성(X_2)과 공공정책호감도(Y_1)에 긍정적 영향을 미친다.

우선 보상대상자에 포함될 가능성을 회귀 분석을 하여 공공봉사동기 중에 공공정책호감도에 미치는 영향을 분석하였다. <표 4-15> 회귀분석 결과에 따라서 수정된 적합도에 대한 통계값(adjust R squared)은 63.1%로 나타난다. 해당 결과는 보상을 위한 평가방식의 공정성이 0.001로 유의수준이고, 따라서 긍정적의 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉 보상대상자에 포함될 가능성은 공공정책호감에 긍정적인 영향을 나타나는 것이다.

가설3-2: 보상대상자에 포함될 가능성(X_2)과 공익 물입(Y_2)에 긍정적 영향을 미친다.

그 다음은 보상대상자에 포함될 가능성을 회귀 분석을 하여 공공봉사동기 중에 공익물입에 미치는 영향을 분석하였다. <표 4-16> 회귀분석 결과에 따라서 수정된 적합도에 대한 통계값(adjust R squared) 60.6%를 나타나다. 그 결과는 보상을 위한 평가방식의 공정성가 0.001 유의수준이고, 따라서 긍정적의 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉, 보상대상자에 포함될 가능성은 공익 물입에 긍정적인 영향을 나타나는 것이다.

가설3-3: 보상대상자에 포함될 가능성(X_2)과 동정심(Y_3)에 긍정적 영향을 미친다.

그 다음은 보상대상자에 포함될 가능성을 회귀 분석을 하여 공공봉사

동기 중에 동정심에 미치는 영향을 분석하였다. <표 4-17> 회귀분석 결과에 따라서 수정된 적합도에 대한 통계값(adjust R squared)는 63.0%로 나타난다. 해당 결과는 보상을 위한 평가방식의 공정성가 0.01로 유의수준이고, 따라서 긍정적의 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉, 보상대상자에 포함될 가능성은 동정심에 긍정적인 영향을 나타나는 것이다.

가설3-4: 보상대상자에 포함될 가능성(X_2)과 자기희생(Y_4)에 긍정적 영향을 미친다.

마지막은 보상대상자에 포함될 가능성을 회귀 분석을 하여 공공봉사동기 중에 자기희생에 미치는 영향을 분석하였다. <표 4-18> 회귀분석 결과에 따라서 수정된 적합도에 대한 통계값(adjust R squared) 63.9%를 나타나다. 그 결과는 보상을 위한 평가방식의 공정성가 0.001 유의수준이고, 따라서 긍정적의 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉, 보상대상자에 포함될 가능성은 자기희생에 긍정적인 영향을 나타나는 것이다.

제 5 장 결론

제 1 절 연구 요약

본 연구는 중국 공무원 성과평가제도의 동기부여 효과에 영향을 미치는 결정변수를 분석하는 것이다. 중국 공무원 성과평가제도의 동기부여 효과를 측정하고 이에 영향을 주는 요인을 많지만 본 연구에서 평가방식 공정성, 보상유형, 보상범위로 나누어 각각이 Perry(1996) 제시된 공공봉사동기 중에 공공정책호감도, 공익 물입, 동정심 및 자기희생 등 4가지 차원에 어떻게 영향을 미치는가에 대해 분석하여 의미가 있는 중요변수를 찾았다. 또한 공무원 성과평가제도는 어떻게 공무원에게 영향을 미치는지에 대한 분석하여 중국 공무원 성과평가제도 개혁과 향후 발전방향을 검토하였다.

본 연구에서는 성과평가제도가 공무원의 동기부여의 효과에 관한 검토해불 것이다. 연구의 대상은 성과평가 제도의 적용을 받고 있는 허베이성 진황도시에 현직 국가 공무원 대상으로 선정하였다. 설문지의 배포와 회수는 연구대상 기관의 총무과에 조사 가능성과 시간 등을 수의하고 협조를 구한 후, 중국 Tencent WeChat를 활용하여 전자 설문지를 이용하였다.

본 연구는 우선 중국 공무원 성과평가제도 개혁 및 공무원 성과평가제도의 동기부여 효과에 관한 선행연구를 검토하여 정리한 후 본 연구에 적합한 개념을 제시한다. 또한 성과평가제도 이외에는 승진, 채용, 근무환경 개선, 등 다양한 측면에서 공무원에 대한 검토해볼 수 있지만 본 연구는 성과평가제도에 연구 범위를 한정한다. 그리고 적합한 개념과 선행연구를 참고해서 연구모형을 설정한다. 마지막으로 연구 설계된 가설을 검증하고 중국 공무원 성과평가제도 개혁의 시사점을 도출한다.

해당 설문은 Likert 5점 척도로 수치화 후 SPSS 25 통계프로그램 활용하여 통계처리를 하였다. 그리고 분석기법은 빈도분석, t-test 및 Anova-Test, 요인분석 및 신뢰도분석, 상관분석, 다중회귀분석 등이다.

우선 변수별 요인분석을 실시하여 각 변수에 대한 측정 문항의 타당성을 검토 한 후, 신뢰도 분석을 통해 도출된 각 요인 변수의 Cronbach's Alpha 값을 도출한다. 다음 가설 검증을 위해 가설의 특성에 맞추어 제1가설에 대해서는 t-test분석을 한다. 그리고 제2가설과 제3가설에 대해서는 다중회귀분석을 실시한다.

설문조사의 결과를 유의미하게 분석하기 위해 설문지에 응답자들의 인구통계학적 특성을 기관별, 연령별, 성별, 학력별, 그리고 업무유형과 제직기간별로 분류하였다.

빈도분석을 통해 우선, 소속 기관별로 보면 임업국이 20명(6.0%), 회계감사국이 30명(9.0%), 교통국이 35명(10.6%), 시청과 건설국이 각각 40명(12,1%)이며 교육국과 재정국이 각각 50명(15.1%), 마지막 공안국이 65명(19.7%)을 분포하고 있다.

연령별로 보면 전체 289명 응답자 중에서 20대가 77명(26.6%), 30대가 137명(47.4 %), 40대가 66명(22.8%), 50대가 9명(3.1 %)으로 20대와 30대가 전체의 70% 이상을 분포하고 있다.

그 다음은 성별 분포를 살펴보면, 전체 289명의 응답자 가운데 남성이 150명으로 51.9%를 분포하였고, 여성은 139명으로 48.1%로 분포를 보였다. 남성과 여성이 차지하는 비율이 거의 비슷하게 나타나고 있다.

학력별 분포를 살펴보면, 전체 289명 응답자 중에서 중졸이 6명(2.1%), 고졸 22명(7.6%), 전문대졸 67명(23.2%), 대졸 167(57.8%)로 대학원졸과 이상이 27명(9.3%) 고졸 이상이 전체의 90.3%에 이르고 있고 특히 대졸 및 대학원졸 이상이 전체의 67.1%에 이르고 있다.

업무유형별로 보면 전체 289명 응답자 중에서는 기획 / 정책 / 조사 70명 (24.3%), 대민 / 기관 서비스 73명 (25.3%), 지원 · 관리 (총무 / 인사 / 예산 / 서무 등) 107명 (37.0%), 현장 업무 (지도 단속 등) 21명 (7.3%) 기타 18명 (6.2%)으로 나타났다.

마지막으로 재직기간별로 살펴보면 전체 289명 응답자 중에서 10년 미만 118명(40.8%), 10-19년 113명(39.1%), 20-29 년 55명(19.0%). 30-40년 3명(1.0%)으로 나타났다.

상관관계 분석에 따라 모두 주요변수 간에 상관관계가 0.01 수준에서 유의미한 것으로 나타났으며, 독립변수와 종속변수 간에도 상관관계가

0.01 수준에서 유의미한 것으로 나타났다. 또한 Anova-Test와 t-test를 실시하여 인구통계학적에 따라 독립변수와 종속변수에 영향을 미치는지 분석하였다.

가설 검증을 위한 t-test와 다중회귀분석 결과를 보면 중국 공무원 성과평가 제도의 보상유형 중에 비금전적 보상보다 금전적인 보상이 동기부여에 더 큰 영향을 미칠 수 있다는 것을 알 수 있다. 그리고 회귀분석 결과에 따라 다음과 같이 나타났다. 첫째, 평가 공정성과 보상범위가 0.001 유의수준이고, 보상유형이 0.01 유의수준이다. 따라서 긍정적의 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉 평가의 공정성, 보상범위, 그리고 보상유형은 공공정책호감에 모두 긍정적인 영향을 나타나는 것이다.

둘째, 평가 공정성과 보상범위, 그리고 보상유형은 0.001 유의수준이다. 따라서 긍정적의 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉 평가의 공정성, 보상범위, 그리고 보상유형은 공익 물입에 모두 긍정적인 영향을 나타나는 것이다.

셋째, 평가 공정성과 보상유형이 0.001 유의수준이고, 보상범위가 0.01 유의수준이다. 따라서 긍정적의 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉 평가의 공정성, 보상범위, 그리고 보상유형은 동정심에 모두 긍정적인 영향을 나타나는 것이다.

넷째, 평가 공정성과 보상범위가 0.001 유의수준이고, 보상유형이 0.01 유의수준이다. 따라서 긍정적의 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉 평가의 공정성, 보상범위, 그리고 보상유형은 자기희생에 모두 긍정적인 영향을 나타나는 것이다.

제 2 절 정책 시사점

이상 결과에 따라 중국 공무원 성과평가 제도를 개혁하기 위해서 다음과 같은 정책적 시사점을 제시하고자 한다. ‘360도’ 성과평가의 도입은 다양한 수준으로 공무원 대다수의 열정을 동원하고 자극하는 데 도움이 될 것이며 하위 공무원이 경쟁 공무의 발전과 개선할 수 있다. 일상적인 성과 평가 업무에서 ‘360도’ 성과평가는 상사, 동료, 부하 직원, 일반인

으로 구성된 평가 팀으로 공무원을 평가하고 다양한 측면에 따라 관찰하고 평가할 수 있다. 그리고 적절한 일상 평가와 연간 평가가 밀접하게 연결되어 각 하위 공무원의 일상성과를 모니터링 할 것이다(Chen Xiaolei, 2013). 한편, 이러한 객관적인 평가 결과는 공무원 평가의 효과적인 근거로 활용 될 수 있어 공무원의 자신의 성과 향상 노력을 촉진할뿐만 아니라 전체 정부 기관의 효율성을 높일 수 있다. 개인의 경우, '360도' 성과 평가는 자기 평가를 수정하고 자신의 장점과 단점을 더 잘 이해하는 데 도움이 된다. 관리자의 경우 '360도' 성과평가를 통해 관리 수준을 높이기 위해 노력할 수 있다. 관리 프로세스의 편차를 적시에 찾아내고 구성원과의 갈등을 효과적으로 해결하는 것은 성과 평가의 신뢰성, 수용 가능성 및 공정성을 향상시키는데 중요한 영향을 미치다(Xie Tingting, 2018).

'360도' 평가방법은 성과 평가자의 유형과 범위를 확장하는 것이다. 다양한 수준과 다양한 각도의 직원에 대한 포괄적 인 평가를 통해 다양한 수준의 심사관의 평가정보를 수집하다. 이후 인사부 또는 외부 전문가는 해당 심사관이 제공한 평가정보를 바탕으로 수험자의 자체 평가와 적시에 비교하다. 평가자가 업무 능력을 향상시킬 수 있도록 평가 결과에 대한 피드백 정보를 평가자에게 적시에 제공한다. '360도' 평가 방법은 기존의 단일 리더쉽 평가 방법보다 사실이며 평가 대상자의 실제 업무 수준을 객관적이고 종합적으로 반영하고 있음을 알 수 있다. 물론, 비평가자는 '360도' 평가방식을 통해 자신의 업무의 단점을 다른 각도에서 객관적으로 파악하여 개선 할 수 있다. 한편, '360도' 평가방식은 평가 결과를 보다 정확하고 공정하며 공정하게 만들고 평가 결과에 대한 피드백을 극대화함으로써 평가 결과의 신뢰성과 효과를 지속적으로 향상시킬 수 있다(Yang Dongchen, 2010).

물론 새로운 형태의 성과 관리 방식으로 '360도' 성과평가방식은 좋은 발전 전망을 가지고 있지만 개선과 개선이 필요한 부분도 있다. 360도 성과 평가 방법은 서구 기업 문화의 맥락에서 개발되었지만, 중국 정부, 특히 중국의 하위 공무원에서 적용 가능한지 여부는 실태에 따른 효과적인 개선과 연구가 필요하다.

그리고 부서별 성과평가에 대한 규제를 강화하고 부서별 성과평가의

표준화된 이행을 촉진하는 것이다. 공무원의 성과평가의 목적은 개인의 업무 성과를 평가하는 것뿐만 아니라 조직의 사명과 업무를 완수하고 국가와 국민에게보다 효율적이고 양질의 서비스를 제공하도록 장려하는 것이다. 그러나 행정 기관의 다양한 업무를 완수하기 위해서는 팀워크가 필요하다. 따라서 성과 평가의 성격 관점에서 부서별 성과 평가를 처리하면 성과 관리의 효과를 더 잘 부각 할 수 있다(Kou Xiaodong, 2014). 한편으로 부서별 성과 평가의 시행은 그룹 간의 경쟁 분위기를 형성하고 선제적인 경쟁이 활발한 상황에서 도움이 된다. 다른 한편으로, 다른 부서 간의 업무 성과를 보다 객관적이고 공정하게 평가하는 데에도 도움이 된다. 뿐만 아니라 관리자는 각 부서의 실제 부서별 성과에 따라 다른 비율에 다른 비율의 평가를 할당 할 수도 있다. 따라서 중국 공무원 평가제도에 부서별 성과 평가에 대한 규정을 추가하여 부서별 성과평가의 표준화된 이행을 촉진할 것을 권고한다.

추가적으로 요구되는 것은 공무원 평가 감독 체계를 개선하는 것이다. 공무원의 평가 및 감독 시스템을 개선하기 위해 다음과 같은 측면에서 살펴볼 필요가 있다. 우선 공무원 평가를 위한 책임 시스템을 구축하는 것이다. 중국의 현재 공무원 평가 시스템은 평가의 모든 측면에서 평가자의 책임을 명확하게 정의하지 않다. 따라서 평가자가 직무를 수행하지 않거나 심사 과정에서 부당하게 행동하더라도 책임을 질 수 없다. 모든 평가자의 책임감과 공정성을 바탕으로 공정성을 보장하는 것만으로는 충분하지 않습니다. 시스템을 사용하여 각 특정 평가에서 평가 대상의 책임을 규제하고 평가 프로세스와 평가결과가 객관적이고 공정하도록 해당 오류 수정 메커니즘을 명확히 하는 것이 좋다(Liu Jiaying, 2014). 특히, 평가자는 성과가 저조한 사람들을 지도하는 업무 외에도 평가 업무에 부당한 행위가 있을 경우 사실이 확인되면 책임을 지게 된다.

그 다음은 상임 항소위원회를 구성할 필요가 있다. 대부분의 선진국은 불만을 접수하기 위해 상임위원회를 설립하였다. 예를 들어, 미국의 경우 성과 평가위원회 또는 복심위원회가 항소를 수락한다. 독일의 각 부처에는 항소위원회가 있으며 참모위원회도 이를 접수한다. 프랑스에서는 행정 동등성위원회 또는 행정 법원이 항소를 접수한다(Cheng Yu, 2019). 상대적으로 중국 공무원 항소 공정성위원회는 임시 조직으로 직

원이 일시적으로 전근되어 전문성이 부족하고 해당 책임 메커니즘이 부족하다. 또한 원래의 취급 대리점과 상위 대리점은 여전히 동일한 시스템 부서에 있으며, 관련 회피 규정이 있어도 취급 결과에 영향을 미치지 않는다고 보장하기는 어렵다. 따라서 중국은 소송 처리의 전문성, 객관성 및 공정성을 보장하기 위해 항소를 처리하는 특별 항소위원회를 구성하는 것이 종요하다(Cheng Yu, 2019).

마지막으로 평가 및 심고 시스템을 구축하고 항소 시스템 및 결과 피드백 시스템을 개선해야 한다. 평가 과정에서 공무원의 권리 구제를 위한 채널을 제공하고 평가 작업에서 편애, 사기, 사기 및 보복 행위에 대해 적시에 진지하게 대처할 수 있도록 할 필요성이 제기된다.

제 3 절 연구 한계와 향후 연구

앞에 연구의 결과와 같이 본 연구는 몇 가지 한계점 존재하고 있다. 구체적으로 다음과 같다.

첫째, 동일방법편의(common method bias) 한계점을 갖고 있다. 예를 들어 설문 조사에 참여하는 응답자는, 본인이 현행 성과평가 제도에 대해서 부정적인 인식을 갖던 혹은 긍정적인 인식을 갖던 간에 조직 사회적으로 통용되는 공통 인식을 따르려는 경향을 겉으로 표출하려는 경향이 있다. 따라서 어떠한 응답자가 현행 성과평가 제도에 대하여 부정적인 인식을 가지고 있다고 하더라도 설문 조사에서는 조직 사회적인 인식을 따르기 위하여 본인의 생각을 왜곡하여 응답할 가능성이 높다.

둘째, 많은 설문 조사 항목은 기존 프레임 워크에서 벗어나지 않으며 한계점과 설문 조사 과정에 대한 한계점을 갖고 있다. 설문 조사 대상자의 편견과 응답 시간이 충분히 고려되지 않았기 때문이다. 그리고 전자 설문지를 사용하는 것으로 인해 설문조사 대상자에게 설문지를 완전히 설명할 수 없었고 질문에 대한 이해도 부족하였다.

셋째, 설문지 구성에 대한 한계점을 갖고 있다. 우선 평가 방법의 공정성에 대한 설문의 내용은 역 질문이므로 설명과 이해가 어렵다. 공무

원이 자신의 업무를 자체적으로 평가하면 그들이 고려하는 수준에 대한 질문은 무시되다. 평가 방법이 아무리 객관적이더라도 공무원이 업무를 과대평가하면 공정성을 설명하기 어렵기 때문이다. 또는 원래 설문지는 한국어로 작성되었지만 설문 조사 대상은 중국 공무원이었다. 따라서 설문 언어 번역 과정에서 필연적으로 불필요한 오류가 발생할 수 있다.

넷째, 연구표본 설정에 대한 한계점을 갖고 있다. 본 연구는 중국 허베이성 진황도시 공무원이 대상으로 분석하였지만 공무원과 각 부서가 접근 가능성을 가장 중요시하였기 때문에 표본의 균형을 확보가 이루어지지 못했다. 그리고 직접 방문하지 못해서 응답자의 직접 자기인식과 생각을 알 수 못해서 한계가 발생하였을 수 있다.

다섯째, 분석과정에서 한계점을 갖고 있다. 설문 자료 관리가 미흡하여 기관별 특성에 따른 분석이 이루어지지 않았다. 앞서 언급한 연구의 한계에 따라 새로운 연구가 면밀히 진행된다면 중국은 합리적이고 효과적인 성과평가시스템을 구축할 것이라고 믿는다.

이상에 따라 향후 연구방향은 구체적으로 다음과 같다. 영국과 미국으로 대표되는 선진국은 현대 공무원 시스템이 수립 된 이래 150 년 이상이 지났다. 장기적인 발전 과정에서 배울 수 있는 많은 경험이 있다. 따라서 공무원 거버넌스의 공통성과 유사성은 동서양의 서로 다른 시스템에서 모색되어야한다. 예를 들어 서구 선진국과 중국은 문화적 배경, 시스템, 경로가 다르지만 목표는 동일하다. 비록 국가의 정치 시스템과 행정 시스템의 일부로서 공무원 시스템의 연구와 설계는 의심 할 여지없이 국가의 정치와 일치해야한다. 연구에서 서로 다른 시스템과 문화적 외모에서 깊이 자리 잡은 구조의 공통점에 관심을 기울이고 새로운 관리 및 사고 패러다임을 사용하여 동서양 문명의 통합과 상호 학습의 강도를 촉진해야한다. 따라서 향후 연구에서는 중국 정부의 성과평가 제도 개혁을 추진하기 위해 민간 기업 및 기타 선진국의 성과평가 제도에 더 많은 관심을 기울여야한다. 그리고 이를 통해 중국 공무원 및 중국 행정 기관의 업무 효율성이 향상시킬 필요가 있다.

참고문헌

1.국내문헌

이희태.(2005). 성과상여금제도에 대한 지방공무원의 반응과 정책과제. 「 한국행정논집」, 17(1).

_____.(2009). 공무원의 보수만족 영향요인 분석: 부산지역을 중심으로. 「한국지방자치연구」, 11(3): 125-142.

심건길(2003)."한국 공무원 성과급제의 동기부여 효과" 東新大學校. 論文集. Vol.13 No.- [2003]. 177-193(17쪽)

정광호(2003). 성과급과 직무만족도의 관계: 이론적 검토와 실증적 분석 결과.「하계학술대회발표논문집」, 서울행정학회.

이근주 이혜윤(2007). 보상 유형에 대한 차별적 기대가 공무원의 성과에 미치는 영향에 관한 연구.「한국행정학보」, 41(2): 117-140.

양혁승(2003). 성과주의 급여제도에 대한 수용도 결정요인의 탐색과 그 수용도가 개인의 의욕제고에 미치는 영향: 가치 적합성이 급여제도 수용도에 미치는 영향을 중심으로. 「인사조직연구」, 11(2): 109-132.

심건길.(2003). 한국 공무원 성과급제의 동기부여 효과.「동신대 논문집」, 13.

윤대혁.(1999). 승진, 보상, 평가시스템에 대한 공정성인식이 직무 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 「동림경영연구」, 11: 243-274

장재윤.(2004). 성과급제 도입 효과: 내적동기이론과 공저성이론의 적용. 「한국 인사ㆍ조직학회 발표논문집」, 230-258.

최도림.(2004). 성과급제도와 구성원의 동기부여: 진단모형 개발. 충남대학교 지역개발연구소.「지역개발연구」, 16.

하미승 김병숙.(2007).공공조직의 성과평가제가 공무원의 직무태도에 미치는 영향.「한국행정연구」, 16(2).

하미승 강인호 외(2004).공무원성과상여금제도의 효과성 및 발전방안 연구.「한국사회와 행정연구」, 15(2): 1-22.

2. 외국문헌

安华. 新公共管理视角下宁津县税务局纳税服务优化研究[D].山东大学,2020.
刘菡.公务员绩效考核发展思路与改革评析[J].现代国企研究,2019(08):194.
刘杰. 全面深化改革背景下改进我国海关公务员考核体系研究[D].吉林财经大学,2018.
Cho Shuni. 激励日本国家公务员：绩效考核/管理制度的效果[D].浙江大学,2018.
王书娟. D市财政局绩效考核体系的改进措施[D].大连理工大学,2017.
杨晓杰. 公务员绩效考核体系优化研究[D].哈尔滨师范大学,2017
张晔.全面深化改革背景下公务员绩效考核问题研究[J]太原城市职业技术学院学报,2017(04):135-137.
吴文斐.我国公务员绩效管理存在的问题及对策研究[J].管理观察,2016(33):67-70+73.
丰俊功.公务员绩效考核发展思路与改革评析[J].人民论坛,2014(20):63-65.
寇晓东.浅议我国公务员绩效考核机制的改革与探索[J].人才资源开发,2014(20):2-3.
殷沛强.应用新公共管理理论优化公务员绩效考核体系[D].福建农林大学,2013.
奇奕昕. 我国公务员绩效考核激励效果研究[D].内蒙古大学,2013.
魏佳欣.浅议我国公务员绩效考核改革的途径[J].才智,2012(36):364.
姜杰敏.基层公务员绩效考核改革的路径探究[J].中共云南省委党校学报,2011,12(04):162-165.
阳东辰.中国公务员绩效考核制度的现状与改革对策[J].重庆大学学报(社会科学版),2010,16(06):68-72.
王飞鹏.企业绩效评估及其对公务员绩效考核的启示[J].当代经济管理,2010,32(11):64-67.

阳东辰. 我国公务员绩效考核制度的现状与改革对策研究[D].重庆大学,2008.
陈琴. 我国公务员绩效考核制度改革研究[D].湖南大学,2009.
徐波.新公共管理理论下的公务员绩效考核体系构建[D].首都经济贸易大学,2008.
李智虎. 企业人力资源绩效考核对我国公务员考核制度改革的启示[D].西北大学,2007.
宋丽红.改进我国基层公务员绩效管理路径探析[J].大众标准化,2020(02):181-182.
丁向群.努力提高公务员绩效管理科学化水平[J].党建研究,2020(09):28-30.
刘宇馨. Q区公务员平时考核工作存在的问题研究[D].中国矿业大学,2019.
郑志芳.基层公务员绩效考核的取向、困境及科学化[J].现代企业,2019(07):34-35.
张翔洲.公务员绩效考核机制探索——以山西省为例[J].中国管理信息化,2019,22(10):204-206.
卢占元.基层公务员绩效管理研究[J].西部皮革,2018,40(17):103.
郝玉明.公务员“考核难”的原因与对策[J].中国人事科学,2018(04):11-15.
韩牧锎. 基层公务员绩效考核问题与对策[D].天津大学,2017.
田冰.改进绩效管理推进政府机关考核制度建设研究[J].现代商贸工业,2017(16):69-70.

Yoon Jik Cho and James L. Perry (2011). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy.
Steijn, B. (2008). Person-environment fit and public service motivation. International Public Management Journal, 11(1), 13-27.
Daley, R. (2004). Designing Effective Performance Appraisal Systems. In S. Condrey (Ed.)Handbook of Human Resource Management in Government, pgs 499-527.
Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Handbook of self-determination research. Rochester, NY:University of Rochester Press.

J. Edward Kellough and Haoran Lu (1993) . THE PARADOX OF MERIT PAY IN THE PUBLIC SECTOR : Persistence of a Problematic Procedure

Dr. Ellen V. Rubin(2011) Presented at the Public Management Research Conference

Perry, James L(2011). The Growth of Public Service Motivation Research. Web.

Alonso, Pablo, and Lewis, Gregory B. "Public Service Motivation and Job Performance." The American Review of Public Administration 31.4 (2001): 363-80. Web.

Jacobsen, Christian Bøtcher, Hvitved, Johan, and Andersen, Lotte Bøgh. "COMMAND AND MOTIVATION: HOW THE PERCEPTION OF EXTERNAL INTERVENTIONS RELATES TO INTRINSIC MOTIVATION AND PUBLIC SERVICE MOTIVATION." Public Administration (London) 92.4 (2014): 790-806. Web.

Houston, David J. ""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 (2006): 67-86. Web.

Christensen, Robert K., and Steven W. Whiting. Employee Evaluations in the Public Sector: Public Service Motivation, Task, and Citizenship Behaviors (2009). Web.

Thin Thiri Thwe. "The Impact of Public Service Motivation on Employees' Job Satisfaction in the Union Civil Service Board of Myanmar." (2019). Web.

Gerrish, Ed. "The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis." Public Administration Review 76.1 (2016): 48-66. Web.

Brewer, Gene A, Boyne, George A, and Avellaneda, Claudia N. "Market Orientation and Public Service Performance: New Public Management Gone Mad?" Public Administration Review 71.5 (2011): 707-17. Web.

Newcomer, Kathryn, and Caudle, Sharon. "Public Performance Management Systems." Public Performance & Management Review 35.1 (2011): 108-32. Web.

De Jong, Maarten. "Commentary: The Impact of Performance Management on Performance In Public Organizations: Negligible Yet Increasing?" Public Administration Review 76.1 (2016): 67-68. Web.

Nielsen, P. A. "Performance Management, Managerial Authority, and Public Service Performance." Journal of Public Administration Research and Theory 24.2 (2013): 431-58. Web.

부록

안녕하십니까?

바쁘신 가운데 본 설문 조사를 위해 귀한 시간을 내 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문지는 중국 공무원 성과평가의 동기부여 효과를 알아보기 위한 중국 허베이성(河北省) 진황도시(秦皇島市) 공무원 대상으로 조사하는 것입니다.

각각의 질문에는 옳고 그른 답이 있는 것이 아니므로, 개인적인 생각을 진솔한 답변 부탁드립니다. 또한 여러분이 응답한 설문 내용은 본 연구의 목적 외에는 일체 사용되지 않으며, 비밀보장을 약속드립니다. 실수로 한 문항이라도 빠뜨리게 되면 설문지 전체를 사용할 수 없게 됩니다.

연구의 내용이나 설문에 대하여 궁금한 사항이 있으면 아래의 연락처로 연락 주시기 바랍니다.

2020년 9월

-감사합니다-

서울대학교 행정대학원

지 도 교 수: 정 광 호

연 구 자: 조 위 달

문 1. 아래의 질문은 응답자를 분류하고, 이하의 응답 내용보다 의미 있게 분석하기 위해 중요한 자료가 될 것입니다. 귀하의 위치가 해당되는 곳에 표기 (V)를 해주십시오.

1. 귀하의 연령은? (1)20대( ) (2)30대( ) (3)40대( ) (4)50대( )
2. 귀하의 성별은? 남 ( ) 여( )

3. 귀하의 학력은? (1) 중학교 이하 ( ) (2) 고등학교 ( ) (3) 전문대학 ( ) (4) 학사 과정 ( ) (5) 석사 과정 이상 ( )

4. 귀하의 담당 업무는?
(1) 기획 / 정책 / 조사
(2) 대민 / 기관 서비스
(3) 지원 · 관리 (총무 / 인사 / 예산 / 서무 등)
(4) 현장 업무 (지도 단속 등)
(5) 기타

5. 군 경력을 제외하고 귀하가 공무원으로 재직하신 기간은?

(1)10년 이하 ( ) (2)10-19년 ( ) (3)20-30년 ( ) (4)30-40년( )

문 2. 다음은 공공봉사동기에 대한 관한 질문입니다. 귀하의 의견과 일치하는 곳에 표기 (V) 해주십시오.

문항	매우 그렇다	그렇다	보통	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
1. 공공 정책 수립 과정에 관심을 갖고 있	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

다. (P_1)					
2. 공공 정책에 참여(지지 또는 반대)함으로써 보람을 느낀다. (P_2)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. 공공 문제의 원활한 해결을 위해 토론·협상 과정이 필요하다. (P_3)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. 공익을 위해 헌신하는 것은 의미 있는 일이다. (P_4)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. 공익을 위해 헌신하는 것은 시민의 의무이다. (P_5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. 바쁘더라도 시민의 의무를 다하는 것이 도리이다. (P_6)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. 어려운 사람을 볼 때 안타까움을 느낀다. (P_7)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. 서로 의지하고 도움을 주면서 함께 살아감을 느낀다. (P_8)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. 대부분의 정부 복지 프로그램은 필수 불가결하다. (P_9)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. 자신의 이익보다 먼저 시민의 의무를 다하는 것이 중요하다. (P_{10})	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. 사회를 위해 나 자신을 희생할 준비	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

가 되어있다. (P_{11})					
12. 사회에서 받은 것보다 더 많은 것을 사회에 보답해야한다. (P_{12})	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

문 3. 아래의 문항은 성과평가제도 전반에 대한 질문입니다. 귀하의 의견과 일치하는 곳에 표기 (V) 해주십시오.

문항	매우 그렇다	그렇다	보통	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
1. 현행 성과평가 제도는 분명하게 알고 있다.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. 공공 부문에도 경쟁력 확보를 위한 유인책이 필요하다.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. 이러한 유인책으로 성과평가 제도는 긍정적이다.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. 현행 성과평가 제도의 가장 큰 문제점은 업무평가 방식이 공정하지 못하다는 점이다. ($fair_1$)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. 성과평가제도는 보완해야 할 것은 지급범위와 성과 금액의 크기다.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. 성과평가에 따라	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

보상을 (상금, 승진, 교육훈련) 받기 위해 업무에 더욱 충실하다.					
7. 동료들은 성과평가 제도에 많은 관심을 보이고 있다.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. 업무에 충실하면 성과평가에 따라 보상 대상자가 될 수 있다고 생각한다.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. 조직 내에서 성과평가제도로 인한 부작용이 나타난다. (예 위화감 조성, 사기 저하 등) (fair2)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. 성과평가제도는 부작용으로 인하이 곧 폐지 것으로 생각된다. (fair3)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. 최근(2018 이후)에 동료들 중에서 누가성과평가 보상을 반았는지 알고 있다.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. 성과평가의 보상만은 것에 대해 자랑스러움을 느낀다.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

문 4. 다음은 조직학습에 대한 질문입니다. 각 항목에서 귀하의 의견과 일치하는 곳에 표기 (V) 해주십시오.

문항	매우 그	그렇다	보통	그렇지	전 혀

	렇다			않다	그렇지 않다
1. 우리 조직은 외부로부터 아이디어와 지식을 많이 얻고 있다.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. 우리 조직은 외부 조직과 협력하여 문제를 해결하고 있다.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. 우리 조직은 우리가 갖고 있는 지식과 아이디어를 외부 조직과 적극 공유하고 있다.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. 나는 우리 조직 외부에 있는 지식 및 아이디어를 적극 활용하고 있다.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. 나는 우리 조직 외부에 있는 조직(사람들)과 적극 협력하고 있다.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. 나는 나의 지식 및 아이디어를 외부 조직(사람들)과 적극 공유하고 있다.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

문 5. 다음은 성과평가의 보상 범위와 금액에 관련된 질문입니다. 각 항목에서 귀하의 의견과 일치하는 곳에 표기 (V) 해주십시오.

문항	매우 그렇다	그렇다	보통	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다

1. 현행 성과평가제도의 금전적인 보상 지급 수준은 가계 경제에 많은 도움이 된다.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. 성과평가의 보상 방식은 개인별 보상보다는 부서별 보상이 합리적이다. (pay_1)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. 성과평가 보상 방식은 부서별로 보상한 후, 다시 개인별로 보상하는 방식이 타당하다. (pay_2)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. 현행 성과평가제도의 보상 범위, 보상 유행은 합리적이다. (pay_3)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. 성과평가 보상은 나눠 먹기식으로 이루어지고 있으며 계속 그럴 것이다. (pay_4)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

문 6. 다음은 성과평가 보상을 위한 평가 방식에 관련된 문항입니다. 아래의 항목에서 귀하의 의견과 일치하는 곳에 표기 (V) 해주십시오.

문항	매우 그렇다	그렇다	보통	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
1. 업무 평가 요소 및 평가기준은 합리적이고 공정하다. ($fair_4$)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. 업무 평가에서 평	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

정자가 가장 중요하게 이기는 것은 혈연, 지연, 학연이다. (fair$_5$)					
3. 업무 평가에서 평정자가 가장 중요하게 이기는 것은 연공서열이다. (fair$_6$)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. 현행 평가 방식은 매우 객관적으로 평가 가능하다. (fair$_7$)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. 성과평가 보상을 위한 평가점수와 보상 대상자는 공개해야한다.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. 귀하 및 동료의 업무능력을 가장 정확하게 파악 가능한 상한선은 기관장이다.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

문 7. 다음은 성과평가제도의 보상의 유형과 동기부여에 관련됩니다. 아래의 항목에서 귀하의 의견과 일치하는 곳에 표기 (V)를 해주십시오.

문항	매우 그렇다	그렇다	보통	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
1. 보상 유형 중에서 금전적인 보상이 가장 중요하다.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. 금전적인 보상보다는 승진 보상이 동기부여에 더 효과적이다. (pay$_5$)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

3. 금전적인 보상보다는 유학이나 교육훈련(승진시 우선권)이 더 가치 있는 것이다. (pay_6)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. 보상 유형으로 나에게 중요한 것은 칭찬이다. (3등의 공훈) (pay_7)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Abstract

A Study on Performance Evaluation and Public Volunteer Motivation -Focused on public officials in Qinhuang City, Hebei Province, China-

ZHAO WEIDA

Public Administration

The Graduate School

Seoul National University

This study attempts to explore the relationship between the performance evaluation system of Chinese public officials and the motivation for public service through public officials perception survey. Based on this perception survey, we analyze how the performance evaluation system of public officials affects the public

service motivation of public officials, and provide implications for the reform of the performance evaluation system of Chinese public officials in the future. Specifically, this study analyzes how the fairness of the evaluation method, the scope of compensation, and the type of compensation are related to the four motive areas of public policy liking, public interest, compassion, and self-sacrifice, which are the lower dimensions of public service motivation. For this analysis, 289 civil servants were surveyed among the incumbent state officials in Qinhuang City, Hebei Province, China. Tencent WeChat in China was used to distribute the questionnaire and collect data.

For this study, the first hypothesis was to verify the question, “Monetary rewards have greater motivational effects than non-monetary rewards”. Second, as a second hypothesis, I tried to test the question that the higher the degree of recognition of the fairness of the evaluation method for compensation, the greater the motivational effect (public policy preference, public interest, compassion, self-sacrifice). Third, as a third hypothesis, I tried to test the hypothesis that "the more public officials who are likely to be included in the compensation target, the greater the motivational effect (public policy favour, public interest, compassion, self-sacrifice)".This hypothesis test was performed through t-tResearch results show that in the case of Chinese public officials, monetary compensation has a greater influence on motivation than non-monetary compensation.

These findings suggest that the performance evaluation system for public officials in China needs to consider not only non-monetary compensation but also monetary compensation in the future. The fairness of the evaluation method for compensation was also found to have positive effects on public policy preference, public interest, compassion, and self-sacrifice. Based on these analysis results, it was suggested that there is a need to operate a system that strengthens

financial compensation and fairness for performance evaluation in the future. est and multiple regression analysis.

keywords : China, public officials, performance evaluation, public service motivation, performance evaluation system reform
Student Number : 2018-24321