

연구논문

성과관리제도 및 인적자원관리제도에 대한 만족이 정부조직성과 및 공직만족도에 미치는 영향*

이 윤 경**

이 삼 열***

- I. 서론
- II. 이론적 논의 및 선행연구
- III. 연구 분석틀
- IV. 자료 구성 및 측정
- V. 실증분석 결과
- VI. 결론

〈요약〉

그동안 성과관리제도의 운영실태 분석 및 제도의 효과를 살펴보는 연구들은 많았지만, 인적자원관리제도를 다룬 연구들은 대체로 운영실태 및 개선방안 제시에 초점을 두는 한편 제도의 효과를 살펴보는 연구는 상대적으로 적었다. 본 연구는 공공부문의 성과관리제도와 인적자원관리제도에 대한 만족이 대표적인 조직의 결과물(outcome) 지표인 조직성과와 공직만족도에 미치는 영향을 비교하여 살펴보고자 하였다. 또한 선행된 성과관리제도에 대한 만족에 더하여 인적자원관리제도에 대한 만족의 조절효과를 살펴보고자 하였다. 이에 본 연구는 한국행정연구원에서 실시한 2013년 '행정에 관한 공무원 인식조사' 자료를 사용하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석 결과, 성과관리제도와 인적자원관리제도 모두 조직성과와 공직만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 조직성과와 공직만족도에 대한 인적자원관리제도 만족의 조절효과는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다는 점에서 추후 두 제도 간 조절효과를 살펴보는 후속 연구가 필요하다고 판단된다.

[주제어: 성과관리제도 만족, 인적자원관리제도 만족, 조직성과, 공직만족도]

* 본 논문은 2015년 한국행정학회 하계학술대회에서 발표한 논문을 수정·보완한 것입니다. 본 논문의 질적 개선을 위해 도움의 말씀을 주신 익명의 심사위원께 깊은 감사를 드립니다.

** 주저자, 연세대학교 행정학과 박사 수료(yoonklee@yonsei.ac.kr)

*** 교신저자, 연세대학교 행정학과 부교수(samyoul@yonsei.ac.kr)

I. 서론

1980년대 이후 신공공관리(New Public Management: NPM) 기조가 확산되면서 공공부문 전면에서 ‘성과’는 핵심 사안이 되어 왔다. 이에 정부는 행정개혁을 통해 공공부문의 성과를 향상시키고자 제도 개선 및 각종 민간기법들을 도입하는 등 다방면의 노력을 기울여왔다. 이와 관련해 인사행정 분야에서도 성과 향상을 위해 성과급제도, 근무성적평정제도, 직무성과계약제도 등 다양한 성과관리제도들을 도입하여 운영하고 있다. 이러한 성과관리제도들은 조직 내 개인 수준에서 성과를 평가하고 그 결과를 바탕으로 인사 및 보수(성과급)의 결정에 반영하고 피드백하는 일련의 과정을 제도화한 것이다(윤수재 외, 2008).

그러나 최근 공무원 인사행정에서 실적과 성과를 강조하는 현 성과관리제도들이 모두 공무원들 간의 상대적 역량(relative competence)에 기반한다는 점에서 평가 위주의 인사제도로 개인 및 조직의 성과를 향상시키는 것에는 한계가 있다는 지적이 제기되면서(Kohn, 1993; Pfeffer, 1998; 김동배, 2006; 오재록, 2009; 하재룡, 2011), 평가 중심의 성과관리제도 외에 근본적으로 공무원의 역량 및 능력을 제고하고 내재적 동기를 유발시킬 수 있는 인적자원관리제도가 필요하다는 주장이 대두되었다(Guthrie, 2001; 이창길, 2013; 조태준 외, 2013). 이와 같은 인식의 전환에도 불구하고, 공공부문의 인사행정 관련 연구들 중 인적자원관리제도가 조직성과를 실제로 향상시키는지 그 인과관계에 대해 실증적으로 분석한 경험적 연구는 상대적으로 활발히 진행되지 않고 있으며(권경득, 2012), 성과급제도와 같은 성과관리제도에 대한 조직 구성원의 인지를 다룬 연구는 매우 드물다는 지적도 제기되고 있다(장은미, 2005; 최성락, 2012; 한승주, 2010). 특히, 본 연구에서 초점을 맞추는 성과관리제도와 인적자원관리제도의 효과를 실증적으로 비교분석한 연구는 찾아보기 어렵다.

이에 본 연구는 공공부문의 인사행정제도를 성과에 초점을 맞추는 성과관리제도와 인적자원인 공무원에 초점을 맞추는 인적자원관리제도로 구분하고, 이들 제도에 대한 만족이 조직 수준에서 조직성과에 미치는 영향과 개인 수준에서 공직만족도에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 한다. 특히, 성과관리제도와 인적자원관리제도에 대한 만족이 조직성과와 공직만족도에 미치는 영향력에 차이가 있을 것으로 보고, 본 연구는 제도별 영향력 차이에 초점을 두어 살펴보고자 하며, 동시에 인적자원관리제도 만족의 조절효과를 검증하고자 한다. 이를 위해 본 연구는 “성과관리제도와 인적

자원관리제도가 조직성과와 공직만족도에 각각 어떤 영향을 미치는가?”라는 연구 질문을 제시하고, 정부 공무원들을 대상으로 실시한 설문조사 결과를 활용하여 각 제도에 대한 만족이 조직성과 및 공직만족도에 미치는 영향력 정도를 실증적으로 분석한다.

II. 이론적 논의 및 선행연구

1. 조직성과 및 공직만족도

공공부문에서의 성과(performance)란 조직 및 구성원들이 행정서비스를 생산하고 이를 국민에게 제공하기 위해 수행한 정부활동의 결과(outcome)라 할 수 있다. 또한 조직성과는 조직구성원들의 지각, 동기, 노력, 능력 등에 따라 당초 조직이 설정했던 목표가 달성된 정도로 정의할 수 있다(Carrol & Schneier, 1977; Rainey & Steinbauer, 1999; 왕태규, 2007). 1980년대 이후 현재까지 신공공관리 기조가 유지되면서 정부조직 운영과 관리에 있어 효율성과 효과성을 중시하며 조직성과에 대한 관심이 증대되었으며, 이에 정부조직의 조직성과에 대한 논의가 활발히 진행되었다(김영호 외, 2012; 왕태규, 2007; 정종원·이동영, 2012). 그 중 많은 연구들은 정부조직의 성과를 객관화하여 측정하는데 어려움이 있다고 지적하며 정부조직의 구성원인 공무원들의 주관적 인식을 통해 조직성과를 측정할 수 있다고 보았다(Brewer & Seldon, 2000; 박천오 외, 2001; 왕태규, 2007; 조경호 외, 2014; 한승주, 2010). 이와 관련해, Brewer & Seldon(2000)은 조직성과에 대한 객관적 평가와 조직성과에 대한 공무원의 인식 측정을 비교한 결과 매우 유사한 관계를 가지고 있음을 밝히기도 했다. 이에 본 연구에서는 정부조직의 조직성과를 공무원의 인식을 바탕으로 하여 측정하도록 한다.

조직 차원에서 조직성과를 살펴보는 것과 대비해 개인 차원에서 조직구성원 개인의 직무에 대한 개인적 태도인 직무만족을 함께 살펴볼 필요가 있다. 공무원이 가지는 직무만족의 경우 공직만족이라는 용어로도 표현할 수 있다. Locke(1976)는 직무만족이 조직구성원이 직무수행 과정에서 얻게 되는 만족감 또는 긍정적인 정서적 반응으로서 나타난다고 보았으며, Smith(1995)는 조직 내 개인이 자신의 직무수행 과정에서 경험하는 감정에서 기인하는 태도로서 직무만족을 정의하였다. Wu & Norman(2006)

은 직무 및 업무 외에도 급여나 승진, 근무시간, 다른 조직구성원과의 관계 등 직장생활에서 개인이 겪는 거의 모든 사항이 개인의 직무만족 정도를 결정한다고 보았다. 즉, 직무만족은 조직 구성원이 조직생활에서 반드시 가지게 되는 주관적인 개인적 정서 및 태도라 할 수 있다. 따라서 공무원 개인의 공직만족도를 통해 정부조직이 제대로 작동하는지 판단할 수 있다(Roznowski & Hulin, 1992). 이에 본 연구는 개인 차원에서 공무원의 공직만족도를 살펴보고자 한다.

2. 성과관리제도

공공부문에서의 성과관리는 조직의 비전에 기초해 조직 목표와 활동계획을 수립 및 시행하고, 조직 구성원 및 조직이 달성한 성과를 평가해 그 결과를 국정관리에 활용하는 것을 의미한다(강성철 외, 2011: 334; 김순기·정순여, 2002). 또한 성과관리제도란 개인과 부서 및 조직이 달성한 실적과 연계해 급여나 승진 등의 보상을 제공하는 인사제도를 의미한다(삼성경제연구소, 2002). 이러한 성과관리제도는 성과평가결과를 활용해 인사와 성과급을 배분하는 인센티브 구조를 구성하여 성과를 향상시키고자 하는 것을 목적으로 한다(김한창·황성원, 2008). 공공부문의 생산성을 제고하기 위해 정부는 국정운영 전반에 성과관리제도를 적극적으로 도입 및 시행하고 있는데, 이러한 성과관리제도는 신공공관리에 기반한 결과 중심의 관리 시스템(result-oriented management system)이라 할 수 있다(오재록, 2009).

IMF 외환위기 이후 국내 민간부문에서 성과급제, 연봉제, 인센티브제 등의 성과관리제도들을 적극적으로 도입 및 시행해왔으며, 그 중 일부 제도가 공공부문 인사행정 분야에 도입되어 시행되고 있다¹⁾. 공공부문에서 시행되는 대표적인 성과관리제도도 성과급제도, 근무성적평정제도, 그리고 상훈제도가 있는데, 이들 제도에 대해 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

1) 성과급제도

성과급제도(pay-for-performance system)는 개인별 업무 성과에 대한 보상을 차

1) 우리나라 행정부에 성과관리제도가 도입된 것은 김대중 정부 때부터라 할 수 있는데, '효율적인 정부'라는 정부 목표의 일환으로 성과관리제도의 개혁이 이루어지면서 성과관리제도가 본격적으로 도입되었다(김한창·황성원, 2008; 안병철·한종희, 2006).

별화하여 인센티브를 제공하려는 목적으로 공무원에게 근무 및 업무 성과에 따라 보수를 차등 지급하는 제도이다(강성철 외, 2008: 481; 박천오 외, 2011: 57). 기본적으로 공공부문의 보수체계는 업무에 종사한 시간(근수연수 및 연공서열)과 직무기준을 기준으로 하여 근속년수에 따라 정액의 보수를 지급하는 직무급으로서, 실제로 일한 만큼 또는 일해서 성과를 낸 만큼 보수를 주는 것이 아니기 때문에 경직되고 비합리적인 제도라는 비판을 받아왔다(오석홍, 2000: 192; 최무현, 2013: 246). 이에 대한 대안으로 보수를 직무수행의 성과와 연계해야 한다는 새로운 보수체계인 성과급제도가 제시되었는데, 이 제도는 기본적으로 성과 중심의 보수를 통한 조직 구성원의 동기 유발을 목적으로 하는 것이다(오석홍, 2000: 193). 이와 같이 업무 성과에 금전적 보상을 결부시킨 성과급제도는 금전적 보상이 공무원의 직무동기 및 사기를 높여 생산성을 향상시킬 수 있는 중요한 메커니즘으로 작용할 수 있다는 기대이론의 가설과 연계된다(Kellough & Selden, 1997; 오석홍, 2000: 200). 이러한 성과급은 조직 구성원의 생산성이 일정 기준을 초과하게 되면 기본 보수 외에 추가적 보수를 받을 수 있는 것이 원칙이다. 성과급은 성과 목표가 명확하게 설정되고, 업무 수행 실적이 측정될 수 있는 직무에서 효과적으로 활용될 수 있다(오석홍, 2000).

이와 같이 기존 보수구조의 경직성을 완화하고 대응성을 높이려는 목적으로 성과주의 보수구조인 성과급제도가 호응을 얻게 되면서(Fitz-enz, 1995: 104), 한국에서도 1999년 이후 성과급제도를 공공부문에 도입하여 시행하고 있다. 1999년에는 3급 이상의 고위직을 대상으로 성과연봉제를, 4급 이하의 중·하위직에게는 성과상여금제를 적용하였으며, 2005년부터는 성과연봉제가 과장급까지 확대되었다(이희태, 2010; 최무현, 2013). 성과연봉제는 계급별로 설정된 연봉 한계액의 범위 내에서 직무성과계약에 따라 업무 실적을 평가하여 1년 단위로 차등 지급된다(김재기 외, 2013; 이희태, 2010). 한편, 성과상여금제는 공무원의 전년도 업무성과를 평가해 다음 해 2월에 일시불로 지급된다.

그동안 많은 학자들이 성과급제도의 운영과 그 효과에 대해 연구를 시행해왔다. Lawler & Jenkins(1992)는 성과급제도에 따라 업무성과와 연계해 보상 받은 조직 구성원이 지속적으로 높은 수준의 업무 성과를 유지한다는 사실을 연구를 통해 밝혔으며, Kalleberg & Moody(1994)는 미국 724개 조직을 대상으로 연구를 수행한 결과, 업무성취에 대한 성과급이 산출(output)의 질, 직무만족, 고객만족, 조직 내 상하관계, 그리고 이윤증대의 측면에서 긍정적인 영향을 미치는 것을 밝혔다. 한편, 이희태(2010)는

성과급제도가 공무원의 동기부여에 미치는 영향을 실증분석하였는데, 성과급제도가 동기부여에 미치는 영향이 크지 않은 것으로 나타났으며 특히 성과급 운영의 공정성에 대한 인식이 가장 낮게 나타났다. 이는 공공부문에서 명확한 성과평가가 어렵고, 성과급의 지급액이 적으며, 대부분의 공무원에게 지급되어 유인성이 낮고, 공무원들이 금전적 보상보다 내적 보상을 중시하는 경향이 있기 때문인 것으로 해석된다. 장은미(2005)는 성과급제도에 대한 조직 구성원의 인식을 살펴보았는데, 조직 내 성과급제도의 대상자 비율, 보상구조에 있어서 개인 성과의 비중, 동종 산업 내에서 성과급제도 도입의 비율이 증가함에 따라 성과급제도가 개인의 성과를 향상시키는데 도움을 줄 것이라는 긍정적 인식을 보이는 것으로 나타났다. 이는 구성원의 환경적 특성에 따라 제도에 대해 선택적으로 정보 처리를 하기 때문인 것으로 설명할 수 있다. 한편, 최도림(2004)은 성과급제도 도입을 위한 조직진단모형을 제시하였는데, 조직에서 구성원 참여가 이루어지고 성과 측정 가능성이 높으며 효과적인 보상 및 공정한 평가가 이루어질 때 성과급제도가 성공할 수 있다고 주장하였다. 안태식·남혜정(2008)은 성과급제도의 도입효과를 제도 도입 전후의 실제 실적자료를 통해 조사하였는데, 분석 결과 성과급제도가 성과향상을 가져오며 생산성 있는 구성원의 이탈을 방지하는 효과는 있지만 능력 있는 구성원을 유인하는 효과는 크지 않은 것으로 나타났다. 한편, 하상근(2005)은 성과급제도의 집행에 있어 공무원 노조와 맞물려 정책집행 불응행태가 나타나 정부의 성과 향상 노력에도 불구하고 본래의 취지대로 효과를 발휘하지 못하는 현상을 지적하며 공무원들을 대상으로 실증분석을 시도하였다. 연구 결과, 공무원들의 정책불응 요인으로 사기업에 비해 성과급의 필요성을 크게 느끼지 못한다는 점, 공직사회에서는 개인 위주가 아니라 집단적으로 업무를 수행한다는 점, 기본 보수를 차등 없이 지급하고 실적이 좋은 일부에게만 특별 보너스 식으로 성과급을 지급하여 적극적인 동기부여가 어렵다는 점, 공정한 평가 없이 연공서열에 의해 성과급이 지급되고 있다는 점을 밝혔다.

여러 학자들에 의해 밝혀진 바와 같이, 성과급제도는 공무원 개개인의 능력과 실적을 보수와 연계함으로써 공무원의 사기를 높이고, 조직을 활성화시키며, 궁극적으로 정부의 생산성을 높이는 긍정적 효과를 기대할 수 있지만(안태식·남혜정, 2008; 장은미, 2005), 경쟁의 도입으로 업무 분위기의 저해, 갈등 심화, 단기적·가시적 성과 치중의 문제점이 발생할 수도 있다(Kohn, 1993; Pfeffer, 1998; 김재기 외, 2013: 390; 오재록, 2009). 또한 성과급제도가 모든 조직과 업무에 적용될 수 없으며, 금전적 보상이

효과적으로 작용할 수 있는 조직과 업무가 있는 반면, 오히려 부작용과 문제점을 야기할 수 있는 경우도 있다(김민정, 2013; 하상근, 2005). 이는 공공부문의 특성 상 성과를 명확하게 확인 및 측정하기 어려워 공정하고 객관적인 평가가 어렵다는 한계가 있기 때문이다(Milkovich & Wigdor, 1991; 김상묵·양기용, 1995: 182; 이희태, 2010: 재인용). 특히 성과평가의 객관성과 공정성이 의심받게 되면 오히려 사기가 저하될 수 있고 조직 내부에 위화감이 조성될 수 있다(하상근, 2005; 이희태, 2010; 최무현, 2013: 252).

이와 같이 성과평가 상의 객관성과 공정성에 따라 성과급제도의 시행 효과가 상반되게 나타날 수 있다는 점에서 본 연구는 성과급제도와 같은 성과관리제도가 과연 조직성과 및 공무원의 공직만족도에 어떤 영향을 미치는지 실증적으로 살펴볼 필요가 있다고 본다.

2) 근무성적평정제도

근무성적평정제도(performance evaluation and appraisal system)는 조직에 기여할 수 있는 구성원의 실질적인 능력을 평가하는 제도로서, 조직 구성원의 능력을 발전시키고, 조직 능률을 향상시키며, 구성원들에게 공정한 보상을 부여하는데 필수적인 제도이다(김재기 외, 2013: 368; 박천오 외, 2011). 공무원의 근무실적, 직무수행 능력, 근무태도, 인간관계 등을 체계적·정기적으로 평가하는 근무성적평정 결과는 보수, 승진, 배치전환 등의 다양한 인사행정에 반영된다(신유근, 1990; 최무현, 2013: 219).

근무성적평정제도의 목적은 크게 공무원의 능력 평가에 따른 생산성 향상과 객관적인 인사관리 평가기준의 확보로 대별된다(Nigro, 1959; 박천오 외, 2011: 327-329; 유기현, 1986: 226). 첫째, 근무성적평정을 통해, 공무원은 근무실적, 직무수행 능력, 근무태도, 그리고 인간관계의 측면에서의 장단점을 파악하고, 개선책을 강구해 생산성을 향상시키려는 노력을 기울일 수 있다(최무현, 2013). 둘째, 근무성적평정을 통해 공무원 채용, 승진, 보수, 포상, 징계 등의 기준을 설정하는데 있어 타당성을 확보할 수 있다(Klinger & Nalbandian, 1985; 김종수, 2012). 이러한 목적으로 시행되는 근무성적평정제도는 조직 구성원의 근무실적과 직무수행 능력을 측정해 인사에 반영한다는 점에서 피평정자의 동기를 유발하고, 조직 전체의 생산성을 높일 것으로 기대된다.

이와 관련하여 김종수(2012)는 구성원 개인의 성과관리제도 중 하나인 근무성적평

평정도가 조직 구성원의 성과에 미치는 영향을 실증분석하였으며, 그 결과 근무성적 평정이 구성원 만족과 자기계발에 긍정적 영향을 미치며, 그에 따라 업적 및 성과가 향상될 수 있음을 밝혔다. 김진숙(2010)은 근무성적평정제도에 대한 공무원의 인식을 실증조사 및 분석하여 근무성적평정 결과의 환류 및 활용도를 높이기 위한 개선방안을 제시하였다. 구체적으로 평가체제의 문제점으로 불명확한 평가 목적, 평가자의 책임성 문제, 평가 결과의 비공개, 소청의 비허용 등을 들며, 이들 문제점을 개선할 보완책을 제시하였다. 박미옥(2003)은 미국의 근무성적평정제도 운영사례를 살펴보고 한국에의 시사점을 도출하였는데, 구체적으로 미국의 근무성적평정제도는 비교적 철저한 직무기준을 근거로 체계적이고 합리적인 방법으로 평가를 시행하고 있다는 점에서, 한국에서 제도를 체계화하고, 합리적인 교육훈련과 객관적 평가제를 활용하며, 엄격한 평가절차를 구축함으로써 제도의 적용타당성을 높일 수 있다고 보았다.

근무성적평정 결과에 따라, 피평정자는 본인의 실적과 능력을 제고하고 자신의 단점을 살펴볼 수 있으며, 무사안일한 태도를 벗어나 능률 증진을 위해 노력하게 된다(김중수, 2012: 64; 정종진, 1986: 120). 특히, 근무성적평정에 대한 조직 구성원의 만족은 과업에 대한 만족 및 조직에 대한 만족에 영향을 미쳐 궁극적으로는 조직의 생산성을 향상시킨다(김중수, 2012). 한편, 근무성적평정제도에 대해 부정적인 시각도 존재하는데, 근무성적평정으로 인해 오히려 근무의욕에 대한 동기부여가 감소할 수 있으며, 그 중에서도 다수의 연구들에서 공통적으로 지적되는 부분은 근무성적평정의 객관성과 공정성, 그리고 신뢰성이다(김판석, 2002; 임두택, 2004; 하상묵, 1997).

앞서 살펴본, 성과급제도에서와 마찬가지로 근무성적평정제도에 있어서도 객관성과 공정성은 매우 중요한 요소이다. 이에 본 연구는 근무성적평정제도와 같은 성과관리제도가 조직성과 및 공무원의 공직만족도에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

3) 상훈제도

상훈제도는 공로가 뚜렷한 사람에 대해 보상하는 제도로써, 상과 서훈을 동시에 의미한다(국가법령정보센터, 상훈법 제1조). 상훈과 거의 동일한 의미로 포상이라는 용어가 혼용되는 경우도 많다(최영민, 2002: 11). 이러한 상훈제도는 과거 공적에 대한 보상인 동시에, 향후 공적에 대한 동기부여의 성격을 가진다(김정훈·황성원, 2013). 특히 상훈은 사회적으로 명예를 인정받는다는 점에서 여타의 어떤 사회적 보상보다도

동기부여 효과가 강하며 구성원들의 자발적 충성을 이끌어낼 수 있다(최영민, 2002: 16-19). 이에 조직에서는 성과를 통해 조직 구성원 개인의 명예와 자기발전에 대하여 동기를 부여하는 도구적 수단으로 상훈제도를 활용한다. 동기부여 효과 외에도 상훈은 조직의 생산성을 제고하는 효과 또한 가진다(하미승·전영상, 2007).

상훈제도에 대한 연구는 다른 인사행정 분야에 비해 활발히 이루어지지 않고 있지만(김정훈·황성원, 2013), 상훈제도에 대한 몇몇 연구들을 살펴보면 다음과 같다. 정무설(1997)은 상훈의 문제점으로 효과성, 명예성, 공정성, 신뢰성, 그리고 상훈 사후관리를 지적하고, 보완책으로 상훈법 체계의 일원화, 심사의 철저성 강화, 포상인원 축소, 정년퇴직자 포상 폐지 등을 제시했다. 최영민(2002)은 우리나라 상훈제도 관리 실태를 살펴보고, 상훈의 영예성을 높이기 위한 방안으로 상훈국 신설, 포상수여의 공정한 기준 마련, 부처별 자체 공적심사 내실화, 퇴직공무원 포상제도 개선, 사후관리 개선 등을 제시하였다. 하미승·전영상(2007)은 현행 포상제도에 대한 실태분석을 통해 포상의 적정규모 책정방안, 공적심사지표 개발, 포상절차와 시기 및 주기 등의 개선방안을 제시하였다. 김정훈·황성원(2013)은 한국과 일본의 상훈제도 비교분석을 통해 한국 상훈제도의 문제점으로 전담부서의 낮은 위상, 낮은 제도 개선 의지, 공정성 문제 등을 지적하고, 개선책으로 도덕성과 사회적 평판 같은 심사기준의 강화, 영예에 기반한 종합관리체계의 필요성을 제시하였다.

이들 선행연구들은 모두 현행 상훈제도를 개선하기 위해 다양한 보완책들을 제시하고 있으며, 상훈제도의 대상자를 일반 국민까지 확장시켜 살펴보고 있다는 공통점이 있다. 그러나 공공조직 내 구성원인 공무원으로 대상을 한정하여 상훈제도의 효과를 살펴보는 연구를 찾아보기는 어렵다.

4) 소결

지금까지 살펴본 성과급제도, 근무성적평정제도, 상훈제도와 같은 성과관리제도는 조직 구성원 개인의 성과를 평가하여 조직 생산성 및 성과를 향상시키도록 유인하고(Lawler & Jenkins, 1992; 김종수, 2012; 김한창·황성원, 2008; 안태식·남혜정, 2008; 오재록, 2009; 장은미, 2005; 최무현, 2013; 하미승·전영상, 2007), 개인의 실적 및 성과를 공정하게 평가해 그 결과에 따라 금전적·명예적 보상을 부여함으로써 공무원의 공직에 대한 만족도를 높이는 효과 및 기능을 보이는 것으로 알려져 왔다

(Kalleberg & Moody, 1994; Kellough & Selden, 1997; 김정훈·황성원, 2013; 김종수, 2012; 오석홍, 2000; 최영민, 2002).

이에 본 연구는 공공부문 조직에서 시행되는 성과관리제도에 대한 공무원들의 만족이 조직 수준에서 조직성과에, 개인 수준에서 공직만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 보고 다음과 같은 가설들을 설정한다.

가설 1. 공무원의 성과관리제도에 대한 만족이 클수록 조직성과가 높을 것이다.

가설 2. 공무원의 성과관리제도에 대한 만족이 클수록 공직만족도가 높을 것이다.

3. 인적자원관리제도

조직의 목표를 달성하는데 있어 인적자원(human resource)의 관리는 가장 기본적인 이면서도 중요한 요소이다, 이와 관련해 Tompkins(1995)는 정부 인력이 정부의 성공적인 업무 수행에 가치 있는 자산이라는 점을 강조하며, 개인의 능력을 발전시키고, 조직에 대한 충성심을 제고하여 조직성과를 향상시키기 위한 구체적인 인적자원관리 기법으로 우수 인재 충원, 직무 다양화, 교육훈련 확대, 작업환경 개선, 경력관리, 참여 기회 확대, 인사교류 등을 제시하였다.

공공부문의 인적자원에 대한 기존의 인사행정은 연공서열과 위계주의에 따라 운영되었지만, 이러한 규제 위주의 인사제도로는 공무원 개인과 조직의 성과를 향상시킬 수 없다는 지적이 제기되면서 전략적 인적자원관리(strategic human resources management)를 통해 공무원의 역량과 능력, 전문성, 그리고 내재적 동기를 제고하는 것이 필요하다는 인식이 등장하게 되었다(MacMillan & Schuler, 1985; Guthrie, 2001; 배귀희, 2013; 이창길, 2013; 조태준 외, 2013).

Huselid(1995)는 인적자원관리제도를 ① 지식, 기술, 태도 등의 능력 개발, ② 동기 부여, ③ 참여·의사소통의 세 가지 기능에 따라 분류하였다. 공공부문에서 시행되는 대표적인 인적자원관리제도로 교육훈련제도, 보직관리 및 경력관리제도, 인사교류 등이 있는데, Huselid의 분류에 따르면 이들 제도들은 조직 구성원의 능력 개발을 유도하고, 동기를 부여하는 기능을 수행한다(Hoque, 1999; Macky & Boxall, 2007). 각 제도에 대해 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

1) 교육훈련제도

교육훈련제도(education and training system)는 공무원에게 업무 및 직무수행에서 필요한 지식과 기술, 능력을 연마시키고 구성원의 가치관과 태도를 개선하고자 하는 인사제도로 정의할 수 있다(강성철 외, 2008: 319; 신영삼·김상복, 2012: 592). 즉, 공무원에게 교육훈련을 한다는 것은 공무원의 직무수행에 직접적으로 필요한 지식과 기술을 가르치고 조직생활 및 경력발전에 필요한 능력을 함양하도록 계획적으로 노력하는 것을 의미한다(신영삼·김상복, 2012; 최무현, 2013). 「공무원교육훈련법」에 따르면 교육훈련의 목적은 “국가 공무원에게 국민 전체에 대한 봉사자로서 갖추어야 할 정신적 자세를 확립하게 하고 그 직무를 효과적으로 수행할 수 있는 기술 및 능력을 향상”하도록 하는 것이다.

한국 공공부문에서 공무원의 교육훈련은 「국가공무원법」과 「공무원교육훈련법」에 근거해 실시된다. 「국가공무원법」 제50조에서는 “모든 공무원과 시보 공무원이 될 자는 담당 직무와 관련된 학식·기술 및 응용능력을 배양하기 위하여 법령으로 정하는 바에 따라 교육훈련을 받아야 한다.”고 규정하고 있으며, 「공무원교육훈련법」에서는 교육훈련 관장기관, 교수요원, 교육훈련 평가, 교육훈련기관 운영 등의 사항에 대해 구체적으로 규정하고 있다.

교육훈련은 다른 인사활동들과 밀접하게 연계되어 시행된다. 직무분석을 통해 얻은 정보로 교육훈련에서 가르쳐야 할 지식과 기술이 무엇인지 파악할 수 있으며, 근무성적평정을 통해 공무원의 현재 직무수행 정도가 어느 수준에 있는지 파악하여 교육훈련의 대상과 수준을 정할 수 있다(강성철 외, 2008: 320-321). 또한 교육훈련은 공무원의 직무수행 능력을 향상시킴으로써 근무실적 개선에 기여하여 조직 생산성 및 성과를 높일 수 있으며, 공무원 역량 향상으로 직무수행에 대한 자신감을 높여 근무의욕을 고취시키며, 직무만족도에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 점에서 중요하다(유민봉, 1997: 277-278).

이와 관련하여, 오성호(1997)는 공무원의 능력발전의 진흥 방안으로 교육훈련제도의 개선을 제시하며, 의무적 교육훈련을 벗어나 투자의 개념으로 인식이 전환되어야 하며, 공무원 교육기관의 역할 분담 외에도, 직장교육, 민간위탁교육, 그리고 해외훈련의 강화가 필요하다고 주장하였다. 강성철 외(2003)는 공무원 대상의 장기 해외교육훈련제도에 대한 실태분석 및 공무원 인식조사를 통해 제도의 효과성 제고를 위한 개

선택을 모색하였다. 구체적으로 해외교육훈련의 사전준비단계에서 정부차원의 적극적 지원 강화, 형식적 학위과정에서의 탈피, 교육훈련 주관기관 및 소속부처와의 유기적 상호지원체계 구축 등을 제시하였다. 한편, 최무현·조창현(2007)은 과학기술부의 역량기반 교육훈련제도 시행 사례를 분석해 향후 제도의 확대 시행에 있어 지속적 피드백, 전문 인력과 전담조직의 필요성 등의 함의를 도출하였다. 신영삼·김상봉(2012)은 공공조직의 교육훈련제도 시행과 직무성과 간의 영향관계를 실증분석하였는데, 조직 구성원의 근속년수가 길수록 교육 후 직무성과가 더 높게 나타났으며, 개인이 필요에 따라 교육을 선택하고 교육환경 및 시설이 좋을수록, 그리고 교육내용이 실무 위주일 때 직무성과에 중요한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

그러나 이들 선행연구들은 대부분 교육훈련제도 시행 현황을 파악하고 제도의 개선책을 제시하는데 중점을 두고 있으며(오성호, 1997; 강성철 외, 2003; 최무현·조창현, 2007), 교육훈련제도의 효과를 분석하는 연구는 상대적으로 적은 것을 알 수 있다(신영삼·김상봉, 2012).

2) 보직관리 및 경력관리제도

보직(placement)은 “공무원을 일정한 직위에 배치하는 행정행위”로서, “공무원의 전공 분야, 훈련, 근무경력, 전문성, 적성 등을 고려해 적절한 직위에 임명”해야 한다(강성철 외, 2008: 292). 한편, Super & Hall(1978)에 따르면 경력(career)은 “한 사람의 일생동안 이어져 온 직위·경험·활동의 연속”이라 할 수 있다. 이와 관련해 Quaintance(1989)는 보직관리(placement management)가 경력관리(career management)와 동일한 개념이라고 보았다.

보직관리를 통해 정부 내 인력을 효율적으로 활용하고, 업무수행의 침체 및 사기저하를 방지할 수 있지만(김재기 외, 2013: 258-261), 잦은 순환전보 또는 순환보직으로 업무를 완전히 파악하기 전에 부서를 옮김으로써 공무원의 전문성이 부족해지는 문제가 발생할 수도 있다(김명식, 2003; 최무현 외, 2004; 최병대, 1999). 이를 해결하기 위해 적절한 보직관리 및 경력관리제도가 필요하다.

조직의 생존 및 성장을 위해서는 인적자원을 잘 관리해야 한다. 조직의 목표를 달성하고 성과를 향상시키기 위해서는 과업에 초점을 맞추는 것에서 벗어나 인적자원의 자기개발(self-development) 및 경력개발(career development)이 필요하다는 인식이

제기되면서 보직관리 및 경력관리제도의 중요성이 대두되었다(Schein, 1976, 1978). 특히, 경력관리제도에 포함되는 경력개발제도(career development program)는 각국의 공공부문에서 적극 도입 및 시행되고 있는데, 이는 조직 구성원 개인의 생애설계를 충족시켜 조직의 생산성을 극대화시킬 수 있기 때문이다(Greenhaus et al., 2000; 최무현 외, 2004). 즉, 이와 같은 경력관리제도를 통해 조직 입장에서는 구성원의 전문성을 높여 조직성과를 향상시킬 수 있으며, 개인 입장에서는 구성원의 적성과 관심을 반영하여 조직몰입 및 조직만족도를 높일 수 있다(Gutteridge et al., 1993; 김성국 외, 1998; 이종수, 2002).

그동안 여러 학자들이 국내에서의 보직관리제도와 경력관리제도의 효과에 대해 실증분석을 시행해왔다. 김종현 외(2008)는 직무요건과 인적요건을 고려한 보직관리가 개인의 전문성 제고 및 직무성과에 어떤 영향을 미치는지 살펴본 결과, 장기근무로 전문성을 가지지만 업무에 대한 매너리즘에 빠진 집단보다, 업무능력이 떨어져도 적절한 근무기간을 부여해 동기부여가 높은 집단에서 성과가 높게 나타나는 것으로 밝혀졌다. 한편, 김진철·문목민(2011)의 연구에서는 조직 차원에서 실행되는 경력관리제도가 구성원의 조직몰입에 긍정적인 역할을 미치며, 그 과정에서 내재화 및 자기효능감의 매개 역할이 작용하는 것으로 나타났다. 또한 이준혁(2012)의 연구에서는 조직의 경력관리 노력이 구성원의 경력역량, 경력몰입, 경력성공, 그리고 조직성과에 긍정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 선행연구들을 볼 때, 국내에서 시행하는 보직관리 및 경력관리제도 모두 앞서 살펴본 조직성과, 몰입, 조직만족 등에 긍정적인 효과를 보일 것으로 기대할 수 있다.

3) 인사교류제도

인사교류는 “공무원의 경력발전계통을 어느 한 기관에 국한시키지 않고 담당업무의 성격이 유사한 범위 내에서 기관 상호 간에 이동시키는 것, 즉 행정기관 간의 인사이동”으로 정의할 수 있다(김재기 외, 2013: 271). 이러한 인사교류는 정책수립과 집행의 연계성 확보, 기관 상호 간 협조체제 구축, 공무원 개인의 경험축적 및 능력발전기회 제공 등을 목적으로 하는 인적자원관리제도라 할 수 있다(강여진·권경득, 2008; 권용수, 2006; 박천오 외, 2004). 한국에서는 「국가공무원법」 제32조 2항에 근거해 행정기관 상호 간 또는 행정기관과 공공기관 간에 인사교류를 실시하고 있다(김재기 외,

2013).

여러 선행연구들에 따르면, 인사교류는 조직 운영을 개방적이고 유연하게 하여 성과 위주의 부처배치에 따라 나타날 수 있는 문제점들을 보완하고, 구성원 개인의 적성과 관심을 반영한다는 점에서 조직 생산성을 제고하고 직무 및 조직만족을 높일 수 있다(조운명, 1997; 김판석 외, 2001; 강여진·권경득, 2008). 그러나 인사교류제도 시행에 있어 교류 대상자의 선정과정의 공정성·투명성이 확보되지 않으면 인사교류가 특혜 또는 불합리한 인사조치로 인식되어 인사교류의 긍정적인 효과가 삭감되고 오히려 부정적인 결과를 야기할 수 있다(권용수, 2006).

4) 소결

지금까지 살펴본 교육훈련제도, 보직관리 및 경력관리제도, 그리고 인사교류제도와 같이 조직 내 구성원의 역량 및 능력 발전에 초점을 맞추는 인적자원관리제도들은 구성원의 행태와 태도를 긍정적으로 변화시키고 조직에 몰입하도록 하여 조직목표를 달성하고 이직을 줄임으로써 조직성과를 높이는 효과를 보이는 것으로 나타났다(Appelbaum et al., 2000). 구체적으로 많은 선행연구들에서 인적자원관리제도가 개인의 역량 및 능력을 발전시켜 전문성을 높임으로써 궁극적으로 조직성과의 달성에 기여하며(MacDuffie, 1995; Greenhaus et al., 2000; 강여진·권경득, 2008; 김중현 외, 2008; 김판석 외, 2001; 신영삼·김상봉, 2012; 유민봉, 1997; 이준혁, 2012; 조운명, 1997; 최무현 외, 2004), 조직 구성원 개인의 적성 및 기대와 선호를 충족시킴으로써 조직 구성원의 만족도와 몰입도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Beer et al., 1984; Gutteridge et al., 1993; 강여진·권경득, 2008; 김성국 외, 1998; 김진철·문목민, 2011; 김판석 외, 2001; 유민봉, 1997; 이종수, 2002; 조운명, 1997).

이에 본 연구는 공공부문 조직에서 시행되는 인적자원관리제도에 대한 공무원들의 만족이 조직 수준에서 조직성과에, 개인 수준에서 공직만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 보고 다음과 같은 가설들을 설정한다.

가설 3. 공무원의 인적자원관리제도에 대한 만족이 클수록 조직성과가 높을 것이다.

가설 4. 공무원의 인적자원관리제도에 대한 만족이 클수록 공직만족도가 높을 것이다.

또한, 본 연구에서는 현재 성과관리제도가 모든 공공조직에서 기본적으로 시행되고 있는 반면, 인적자원관리제도의 긍정적 효과에 대한 관심이 점차 증대되고 있다는 점(Guthrie, 2001; 이창길, 2013; 조태준 외, 2013)에 주목하여 인적자원관리제도에 대한 만족이 조직성과와 공직만족을 높이는 데 기여할 것으로 보고 인적자원관리제도 만족의 조절효과를 살펴보도록 한다.

가설 5. 인적자원관리제도에 대한 만족이 높을 때 성과관리제도에 대한 만족이 조직성과에 미치는 영향력이 더 커질 것이다.

가설 6. 인적자원관리제도에 대한 만족이 높을 때 성과관리제도에 대한 만족이 공직만족도에 미치는 영향력이 더 커질 것이다.

4. 조직성과 및 공직만족도에 영향을 미치는 기타 요인들

지금까지 살펴본 성과관리제도 및 인적자원관리제도에 대한 만족 외에 본 연구의 종속변수인 조직성과 및 공직만족도에 영향을 미치는 다양한 요인들이 기존 선행연구들을 통해 밝혀져 왔다. 조직성과 및 공직만족도에 영향을 미칠 수 있는 기타 요인들을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 조직 구성원의 직무몰입 수준이 높으면 조직 목표를 달성하기 위한 구성원 개인의 직무노력이 강화되면서 궁극적으로 조직성과를 달성하는데 기여하게 된다(Sy et al., 2006; McNall et al., 2010; 김선화·이영민, 2013; 양용현, 2012; 윤소영, 2012: 57). 또한 조직몰입을 통해 개인과 조직이 그들의 목표를 일체화(identification)하고 조직 가치를 내면화(internalization)함으로써, 개인의 자아를 실현하고 자신의 직무에 대한 긍지가 높아지면서 적극적인 근무의욕을 보이고 본인이 속한 조직에 대한 만족도가 높아진다(김호정, 2012; 장진, 2004).

둘째, 공무원은 「국가공무원법」 제68조에 정하는 사유가 아닌 이상은 자의적으로 퇴직당하지 않고 신분이 보장된다. 이는 공무원의 신분을 보장함으로써 행정의 일관성과 능률성을 높이기 위함이다(강성철 외, 2008: 573). 이러한 신분보장은 일생을 공직에 봉사할 수 있다는 심리적 안정감을 보장함으로써 공무원의 공직에 대한 만족도를 높이고, 그에 따라 사기가 높아져 창의적이고 능률적인 직무수행을 촉진할 수 있으며, 궁극적으로는 조직성과를 향상시킬 수 있다(김재기 외, 2013: 461-462).

셋째, 조직에서 임금, 승진 등의 보상과 징계와 같은 처벌 등의 인사관리에 있어 조직 구성원의 정치적 성향이나 출신지역, 출신학교, 성별, 신체적 조건 등에 따른 차별이 존재하면, 조직 구성원은 조직의 인사관리 과정이 공정하지 못하다고 느끼게 되면서 직무수행에 대해 부정적인 태도를 가지게 되며, 결국 직무 및 조직에 대한 만족이 낮아지고 다양한 형태의 조직효과성에 부정적인 영향을 미치게 된다는 사실이 많은 경험적 연구들을 통해 밝혀져 왔다(Alexander & Ruderman, 1987; Hegtvedt, 1993; Moorman, 1991; 윤정구·임준철, 1998).

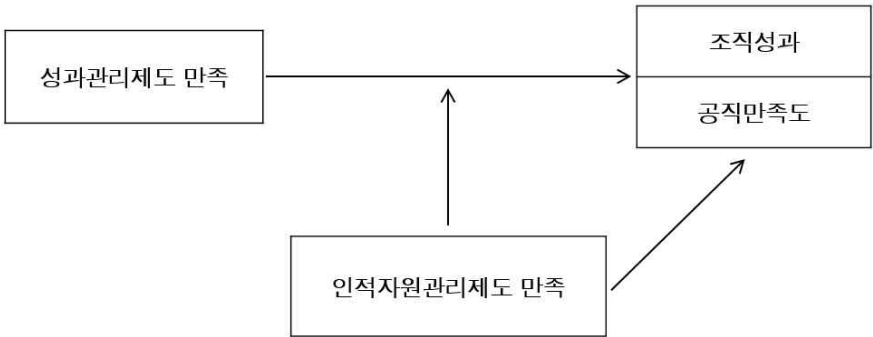
넷째, 조직성과 및 공직만족도는 조직 구성원 개인의 직무수행능력과 밀접하게 연관되는데, 이는 기본적으로 연령, 성별, 근속년수, 경력, 학력, 직급 등의 인구통계학적 배경 및 특성에 영향을 받으며, 그에 따라 개인의 역할 수행이 제약 받는다(Monegain, 1992; Schrick, 1992; 신영삼·김상봉, 2012). 일반적으로 연령이나 근속년수, 경력, 학력이 높아질수록 직무경험이 축적되고 그에 따라 조직성과 및 공직만족도에 긍정적인 영향을 미치게 된다.

본 연구에서는 이상과 같이 조직성과 및 공직만족도에 영향을 미칠 수 있는 요인들인 직무몰입, 신분보장, 인사관리 공정성, 성별, 연령, 소속기관, 근무년수를 통제변수로 포함하여 본 연구에서 살펴보고자 하는 성과관리제도 및 인적자원관리제도에 대한 만족이 조직성과 및 공직만족도에 미치는 영향력을 보다 정확하게 파악하도록 한다.

III. 연구 분석틀

이상의 이론적 논의와 선행연구 검토를 바탕으로 설정한 가설들을 검증하기 위해 본 연구에서는 공무원의 성과관리제도에 대한 만족 및 인적자원관리제도에 대한 만족이 조직성과 및 공직만족도에 미치는 영향을 실증적으로 분석한다. 구체적으로 본 연구는 종속변수를 조직 차원에서 조직성과로, 개인 차원에서 공직만족도로 설정하고, 이에 영향을 미치는 독립변수를 성과관리제도에 대한 만족과 인적자원관리제도에 대한 만족으로 구분하여 이들 간의 영향관계를 분석한다. 통제변수로는 직무몰입, 신분보장, 인사관리 공정성, 성별, 연령, 소속기관, 근무년수를 살펴본다. 이를 위해 본 연구에서는 아래 <그림 1>과 같이 연구 분석틀을 설정하였다.

〈그림 1〉 연구 분석틀



IV. 자료 구성 및 측정

1. 자료 수집 및 분석표본의 특성

본 연구는 한국행정연구원에서 2013년에 수행된 ‘행정에 관한 공무원 인식조사’²⁾ 자료를 사용하였다. 2013년 ‘행정에 관한 공무원 인식조사’는 공무원법에 의거해 전국의 중앙공무원 및 지방공무원 총 정원을 모집단으로 설정하고, 비례층화 무작위 추출 방법으로 49개 중앙행정기관의 국가공무원 1,027명과 16개 광역자치단체 지방공무원 570명으로 총 1,597명을 추출하여 표본을 구성하고, 2013년 4월 1일부터 5월 24일까지 설문조사를 실시하였다(한국행정연구원, 2013: 14-15)³⁾. 설문응답자들의 특성을 정리하면 아래의 <표 1>과 같다.

2) ‘행정에 관한 공무원 인식조사’는 한국행정연구원이 1992년부터 3년마다 공무원을 대상으로 수행해온 설문조사이다(한국행정연구원, 2013).

3) 중앙행정기관의 국가공무원 1,027명에게 설문지를 배분하였으나 58.4%의 회수율로 600부의 설문지를 회수하였으며, 광역자치단체 지방공무원 570명에게 설문지를 배분하였으나 70.2%의 회수율로 400부의 설문지를 회수하여, 본 연구에서 사용하는 유효표본 크기는 1,000명(총 회수율 62.6%)이다(한국행정연구원, 2013: 14).

〈표 1〉 설문응답자의 특성

구분		응답자 수	비율
전체		1,000명	100%
성별	남성	634명	63.4%
	여성	366명	36.6%
연령	20대	70명	7.0%
	30대	371명	37.1%
	40대	356명	35.6%
	50대	202명	20.2%
	60대 이상	1명	0.1%
근무년수	5년 이하	168명	16.8%
	6-10년	251명	25.1%
	11-20년	265명	26.5%
	21-30년	235명	23.5%
	31-40년	81명	8.1%
현 보직 근무기간	1년 미만	314명	31.4%
	1-2년 미만	335명	33.5%
	2-3년 미만	149명	14.9%
	3-5년 미만	89명	8.9%
	5-10년 미만	83명	8.3%
	10년 이상	30명	3.0%

자료: 한국행정연구원(2013: 16-20) 재구성.

구체적으로 설문응답자들의 주요 특성을 살펴보면, 성별 분포는 남성이 63.4%, 여성이 36.6%로 남성 공무원의 비율이 다소 높으며, 연령별로는 20대가 7.0%, 30대가 37.1%, 40대가 35.6%, 50대가 20.2%, 60대 이상이 0.1%로 나타났다. 또한 근무년수의 경우 5년 이하가 16.8%, 6-10년이 25.1%, 11-20년이 26.5%, 21-30년이 23.5%, 31-40년이 8.1%로 나타났다.

2. 분석 방법 및 변수 측정

본 연구의 분석을 위해 2013년 ‘행정에 관한 공무원 인식조사’의 자료에서 총 21개 문항을 사용하였다. 종속변수인 조직성과를 알아보기 위해 6개 문항을, 공직만족도를 알아보기 위해 1개 문항을 사용하였다. 조직성과 및 공직만족도에 미치는 영향력을 살펴보기 위해 성과관리제도에 대한 만족에 대해 3개 문항을, 인적자원관리제도에 대한 만족에 대해 3개 문항을 사용하였다. 통제변수를 측정하기 위해 직무몰입에 대해 1

개 문항을, 신분보장에 대해 2개 문항을, 인사관리 공정성에 대해 1개 문항을, 성별, 연령, 소속기관, 근무년수 각각에 대해 1개 문항씩을 사용하였다.

본 연구는 이상의 21개 문항들을 사용해 공무원들의 전반적인 인식에 대해 기술통계를 실시하고, 종속변수와 독립변수, 그리고 통제변수들을 다문항으로 측정하기 위해 확인적 요인분석을 실시한다. 또한 각각의 신뢰도 및 타당도를 검증하고, 구축된 변수들을 바탕으로 다중회귀분석을 실시한다. 변수별 설문문항 구성은 <부록 1>에 제시하였다.

V. 실증분석 결과

1. 기술통계 및 요인분석 결과

본 연구는 공공부문 인사행정제도들과 조직성과 및 공직만족도 간의 관계를 분석하기 위한 전 단계로서 변수를 구성하는 설문 문항별 기술통계를 살펴보았다. 측정 결과를 살펴보면, 조직성과의 경우 조직의 업무성과의 질, 대외적 업무처리의 신속성, 업무수행과 관련한 실책의 회소, 조직의 성과/업적/목표달성도, 고객만족도, 성과에 따른 의욕적 분위기 측면에서 모두 중간 수준보다 높은 평균값을 보였다는 점에서 조직성과에 대한 인식이 중간 이상인 것을 알 수 있다. 공직만족도의 경우, 3.470으로 5점 척도 기준으로 중간 이상의 인식을 보이고 있다는 점에서 평균적으로 긍정적인 공직만족도를 보인다는 점을 알 수 있다.

성과관리제도에 대한 만족에서는 성과급제도, 근무성적평정제도(인사고과), 상훈제도 모두에 대해 평균값이 중간 이하로 나타났으며, 인적자원관리제도에 대한 만족의 경우, 교육훈련제도에 대해서는 평균값이 중간 이상으로 나타났지만, 그 외에 보직관리 및 경력관리제도와 인사교류확대에 대한 인식은 중간 이하로 나타났다.

직무몰입의 경우 중간 이상의 평균값을 보이고 있으며, 신분보장의 경우 공무원이 민간에 비해 신분보장에서 유리하다는 인식의 평균값이 4.140으로 상당히 높게 나타났다. 노후생활보장의 측면에서도 중간 이상의 평균값이 나타나 공무원의 신분보장에 대한 인식이 긍정적임을 알 수 있다. 인사관리 공정성에 대해서는 중간보다 약간 높은 평균값을 보이는 것으로 나타났다. 마지막으로 설문 응답자의 인구통계학적 배

경을 살펴보면, 36.6%가 여성이며, 평균 연령은 41.08세, 그리고 응답자의 60%가 중앙행정기관에 소속되어 있는 것으로 나타났다. 또한 공직임용 후 근무년수의 평균값이 2.810으로 11-20년에 가까운 것으로 나타났다. 설문 문항별 기술통계 결과를 정리하면 아래의 <표 2>와 같다.

〈표 2〉 설문 문항별 기술통계

설문 문항		평균	표준 편차	N
조직 성과	우리부서 동료직원들이 수행하는 업무성과의 질은 상당히 높다.	3.520	0.769	1000
	우리 조직은 대외적 업무처리가 상당히 신속하게 이루어진다.	3.430	0.776	1000
	우리 조직은 업무수행과 관련하여 중대한 실책을 범하는 경우가 상당히 드물다.	3.490	0.728	1000
	우리 조직은 항상 높은 성과와 업적을 내고 있으며, 이에 따라 목표달성도도 상당히 높다.	3.400	0.734	1000
	우리 조직의 고객만족도는 상당히 높다.	3.430	0.762	1000
	우리 조직은 성과가 높아 상당히 의욕적인 분위기다.	3.230	0.779	1000
공직 만족도	전반적으로 공직생활에 대해 어느 정도 만족하는가?	3.470	0.862	1000
성과 관리 제도 만족	성과급제도에 대해 어떻게 생각하는가?	2.470	1.015	1000
	근무성적평정제도(인사고과)에 대해 어떻게 생각하는가?	2.680	0.759	1000
	상훈제도에 대하여 어떻게 생각하는가?	2.930	0.669	1000
인적 자원 관리 제도 만족	교육훈련제도에 대하여 어떻게 생각하는가?	3.070	0.845	1000
	보직관리 및 경력관리제도에 대하여 어떻게 생각하는가?	2.830	0.767	1000
	인사고료확대에 대하여 어떻게 생각하는가?	2.880	0.886	1000
직무 몰입	근무의욕(직무 몰입도)에 대해 공무원으로서 자신을 어떻게 평가하는가?	3.630	0.775	1000
신분 보장	공무원이 신분보장에서 유리한가?	4.140	0.725	1000
	공무원이 노후생활보장에서 유리한가?	3.710	0.917	1000
인사 관리 공정성	우리 조직은 인사관리에 있어서 구성원들이 정치적 성향, 출신지역, 성별, 나이, 신체적 조건 등에 의해 차별대우를 받는다.	3.142	0.978	1000
성별	남성(0) / 여성(1)	0.366	0.482	1000
연령		41.08	8.342	1000
소속 기관	지방자치단체-광역·기초(0)	0.6	0.490	1000
	중앙행정기관-부·처·청(1)			
근무년수		2.810	1.203	1000

다음으로, 본 연구에서는 확인적 요인분석을 통해 다수의 상호 관련된 설문 문항들을 공통요인으로 분류해 단일 차원의 변수를 구성함으로써 측정의 오류를 줄이고 변수의 타당성과 신뢰도를 높이고자 하였다(남궁근, 2009: 364). 주성분분석을 이용해 요인분석을 실시하였으며, 개념의 타당성 기준으로 고유값(eigenvalue)은 1 이상, 각 변수의 요인 적재량(factor loading)의 기준 값은 0.6 이상으로 설정하고 유의성을 판단하였다.

요인분석 결과, 성과급제도 문항을 제외한 모든 변수의 설문문항들이 타당성 기준을 충족시키고 있다는 점에서 타당하게 구성된 것으로 볼 수 있다. 한편, 문항들 간의 내적 일관성을 평가하기 위해 신뢰도분석을 실시하여 Cronbach α 계수를 살펴보았다. 일반적으로 Cronbach α 값이 0.5 이상이 되어야 신뢰성이 있다고 보는데(김석우, 2010: 154; 김호균, 2007: 180; 정무권·한상일, 2008: 111-112), 신뢰도분석 결과에 따르면 본 연구에서 구성한 모든 변수들의 Cronbach α 계수가 0.5 이상으로 나타났다. 즉, 본 연구에서 설정한 설문문항들이 신뢰도의 기준을 충족시키므로 내적 일관성을 갖춘다고 볼 수 있다. 변수별 요인분석 결과를 정리하면 아래 <표 3>과 같다.

<표 3> 변수별 요인분석 결과

변수	설문 문항	요인 적재량	고유값	분산 비율
조직성과 (0.879)	업무성과의 질이 상당히 높음	0.772	3.750	62.507
	대외적 업무처리가 신속함	0.798		
	업무수행과 관련하여 중대한 실책을 범하는 경우가 드물	0.711		
	항상 높은 성과와 업적을 내고 있으며, 목표달성도도 상당히 높음	0.838		
	고객만족도가 상당히 높음	0.818		
	성과가 높아 상당히 의욕적인 분위기임	0.800		
성과관리제도 만족 (0.565)	성과급제도	0.581	1.655	55.154
	근무성적평정제도(인사고과)	0.831		
	상훈제도	0.792		
인적자원관리제도 만족 (0.652)	교육훈련제도	0.767	1.790	59.661
	보직관리 및 경력관리제도	0.841		
	인사고료확대	0.703		
신분보장 (0.585)	공무원이 신분보장에서 유리함	0.844	1.425	71.264
	공무원이 노후생활보장에서 유리함	0.844		

주: 괄호 ()는 Cronbach α 계수를 의미함.

2. 회귀분석 결과

본 연구는 공공부문의 성과관리제도와 인적자원관리제도에 대한 공무원의 만족이 조직성과 및 공직만족도에 미치는 영향력과 더불어 인적자원관리제도의 조절효과를 살펴보기 위해 최소자승법(Ordinary Least Square)에 의한 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다.

다중회귀분석을 실시하기에 앞서 본 연구의 회귀모형에 포함된 독립변수 간에 다중공선성이 존재하는지 확인하였다. 일반적으로 다중공선성을 확인하기 위한 방법으로 독립변수들 간 상관관계 분석, 분산팽창요인(Variation Inflation Factor: VIF), 조건지수(Condition Index: CI) 등이 있는데, 본 연구에서는 독립변수들 간 상관관계와 VIF 값을 살펴보았다. 우선, 독립변수들 간의 상관관계를 분석한 결과, 변수 간에 다중공선성이 나타나지 않았다. 상관관계 분석 결과는 <부록 2>에 제시하였다. 또한 VIF 값을 살펴본 결과, 모든 독립변수 및 통제변수의 VIF 값이 10 이하로 나타났다⁴⁾. 일반적으로 VIF 값이 10 이상일 때 다중공선성이 존재하는 것으로 간주하고 10 이하일 때 적합한 모형으로 볼 수 있다는 점에서(Kutner et al., 2004), 본 연구의 회귀모형들을 모두 적합한 것으로 판단할 수 있다.

한편, 회귀방정식 모형 전체의 적합성을 나타내는 F 값을 보았을 때 모든 모형이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 본 연구의 두 종속변수인 조직성과와 공직만족도에 대한 회귀분석 결과는 <표 4>와 <표 5>로 각각 정리하였다. 각 종속변수에 따른 다중회귀분석 결과를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

4) 독립변수인 성과관리제도 만족과 인적자원관리제도 만족의 VIF 값은 각각 1.346과 1.355로 나타났으며, 상호작용항인 성과관리제도 만족×인적자원관리제도 만족의 VIF 값은 1.021로 나타났다. 통제변수인 직무몰입, 신분보장, 인사관리 공정성, 성별(여성), 연령, 소속기관(중앙행정기관), 근무년수의 VIF 값은 각각 1.082, 1.061, 1.067, 1.142, 5.468, 1.175, 5.248로 나타났다.

〈표 4〉 다중회귀분석 결과: 조직성과

변수	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
직무몰입	0.300*** (0.029)	0.300*** (0.030)	0.289*** (0.029)	0.288*** (0.029)
신분보장	0.025 (0.029)	0.025 (0.029)	0.014 (0.029)	0.013 (0.029)
인사관리공정성	0.121*** (0.029)	0.131*** (0.029)	0.113*** (0.029)	0.114*** (0.029)
성별(여성)	-0.044 (0.062)	-0.061** (0.063)	-0.049 (0.062)	-0.050* (0.062)
연령	-0.021 (0.066)	-0.039 (0.067)	-0.015 (0.065)	-0.016 (0.065)
소속기관(중앙행정기관)	0.041 (0.062)	0.062** (0.063)	0.046 (0.062)	0.045 (0.062)
근무년수	0.087 (0.064)	0.099 (0.065)	0.079 (0.064)	0.080 (0.064)
성과관리제도 만족 (a)	0.256*** (0.029)	-	0.208*** (0.032)	0.207*** (0.032)
인적자원관리제도 만족 (b)	-	0.201*** (0.030)	0.107*** (0.033)	0.106*** (0.033)
(a) × (b)	-	-	-	-0.021 (0.021)
R ²	0.216	0.192	0.225	0.225
Adjusted R ²	0.210	0.186	0.217	0.217
F	34.146***	29.486***	31.850***	28.710***
N	1000	1000	1000	1000

주1: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01 수준에서 유의함.

주2: 모든 회귀계수들은 표준화계수 β 값이며, 괄호 ()는 표준오차임.

먼저 종속변수 조직성과를 대상으로 실시한 회귀분석 결과를 살펴보도록 하겠다. 성과관리제도 및 인적자원관리제도에 대한 만족과 조직성과 간의 인과관계 분석 결과를 통제변수까지 모두 포함하여 분석한 결과를 〈표 4〉의 모형 3을 기준으로 살펴보면, 성과관리제도 만족과 인적자원관리제도 만족 모두 조직성과에 유의확률 0.01 수준에서 긍정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다는 점에서 앞서 설정한 가설 1과 가설 3 모두 채택할 수 있다. 이는 성과관리제도에 대한 목적이 개인과 조직의 실적 및 성과를 평가해 인센티브 구조를 형성함으로써 조직의 생산성을 제고하고 성과를 향상시키고자 하는데 있기 때문이라 할 수 있다(Lawler & Jenkins, 1992; 김중수,

2012; 하미승·전영상, 2007). 한편, 성과관리제도에 대한 만족이 조직성과에 미치는 영향력이 0.208로 인적자원관리제도의 영향력(0.107)보다 크게 나타났다. 이는 인적자원관리제도도 궁극적으로는 조직 목표를 효과적으로 달성하고 조직성과를 높이는 데 목적이 있지만, 그 이전에 조직의 인적자원인 개인의 능력과 역량을 높이는 데 주안점을 둔다는 점에서 조직성과를 우선시하는 성과관리제도에 비해 조직성과에 미치는 영향력이 낮게 나타나기 때문인 것으로 해석할 수 있다(MacDuffie, 1995; Greenhaus et al., 2000; 강여진·권경득, 2008).

한편, 본 연구에서는 인적자원관리제도 만족의 조절효과를 살펴보기 위해 성과관리제도 만족 변수와 인적자원관리제도 만족 변수를 곱하여 상호작용항을 구성하여 회귀식에 투입하였다. 그러나 모형 4를 살펴보면, 해당 변수가 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 이에 본 연구에서는 앞서 설정한 가설 5를 채택하지 못하고 기각하였다.

본 연구에서 설정한 통제변수를 살펴보면, 본 연구에서 중점적으로 살펴본 성과관리제도 및 인적자원관리제도에 대한 만족의 두 변수보다도 직무몰입 변수가 조직성과에 대해 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 기존 선행연구들에 따르면, 직무몰입은 조직 구성원 개인의 투입 노력을 높여 조직성과를 달성하는데 기여하는 것으로 알려져 왔다(Sy et al., 2006; McNall et al., 2010; 김선화·이영민, 2013; 양용현, 2012; 윤소영, 2012: 57). 직무몰입 변수 외에 인사관리 공정성 변수가 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 실제로 성과급제도나 근무성적평정제도, 그리고 상훈제도의 성과관리제도 시행에 있어 객관성과 공정성은 매우 중요한 요소로 작용하기 때문에 기인한 결과로 해석해볼 수 있다(김정훈·황성원, 2013; 김진숙, 2010; 김판석, 2002; 이희태, 2010; 임두택, 2004; 최무현, 2013; 하상근, 2005; 하상묵, 1997). 한편, 여성의 경우 남성에 비해 조직성과에 대해 부정적으로 인식하는 것으로 나타났다. 성별을 제외한 연령, 소속기관, 근무년수의 인구통계학적 변수들은 모두 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

〈표 5〉 다중회귀분석 결과: 공직만족도

변수	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
직무몰입	0.187*** (0.030)	0.178*** (0.030)	0.168*** (0.030)	0.169*** (0.030)
신분보장	0.071** (0.030)	0.061** (0.030)	0.052* (0.029)	0.054* (0.030)
인사관리공정성	0.087*** (0.030)	0.090*** (0.030)	0.074** (0.030)	0.074** (0.030)
성별(여성)	0.004 (0.064)	-0.016 (0.064)	-0.005 (0.063)	-0.004 (0.064)
연령	0.025 (0.068)	0.015 (0.068)	0.037 (0.067)	0.038 (0.067)
소속기관(중앙행정기관)	0.022 (0.064)	0.044 (0.064)	0.030 (0.063)	0.031 (0.063)
근무년수	0.098 (0.067)	0.102 (0.066)	0.085 (0.066)	0.084 (0.066)
성과관리제도 만족 (a)	0.267*** (0.030)	-	0.182*** (0.033)	0.183*** (0.033)
인적자원관리제도 만족 (b)	-	0.272*** (0.030)	0.190*** (0.033)	0.191*** (0.033)
(a) × (b)	-	-	-	0.025 (0.022)
R ²	0.161	0.163	0.188	0.188
Adjusted R ²	0.154	0.156	0.180	0.180
F	23.779***	24.150***	25.415***	22.939***
N	1000	1000	1000	1000

주1: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01 수준에서 유의함.

주2: 모든 회귀계수들은 표준화계수 β 값이며, 괄호 ()는 표준오차임.

다음으로, 두 번째 종속변수인 공직만족도를 대상으로 실시한 회귀분석 결과를 살펴해보도록 하겠다. 공직만족도 간의 인과관계 분석 결과를 모형 3을 기준으로 살펴보면, 성과관리제도에 대한 만족과 인적자원관리제도에 대한 만족 모두 유의확률 0.01 수준에서 긍정적으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 앞서 설정한 가설 2와 가설 4를 기각하지 않고 채택할 수 있다. 한편, 앞서 살펴본 조직성과와 회귀모형에서의 결과와 대조적으로 인적자원관리제도(0.190)가 성과관리제도(0.182)에 비해 공직만족도에 미치는 영향력이 더 큰 것으로 나타났는데, 이러한 결과는 실적과 성과를 강조하는 성과관리제도들이 공무원의 능력 및 역량에 기반한 평가 위주의 인사행정으로서 외재적

보상에 치중하는 반면, 조직 구성원 개인의 내재적 동기를 유발하는 데에는 상대적으로 소홀했기 때문에 나타난 차이로 해석할 수 있다(Guthrie, 2001; 이근주·이혜윤, 2007; 이창길, 2013; 하재룡, 2011).

한편, 인적자원관리제도의 조절효과를 살펴보기 위해 상호작용항을 투입한 모형 4에 따르면 앞서 살펴본 조직성과 회귀모형에서와 마찬가지로 인적자원관리제도에 대한 만족의 조절효과가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이에 본 연구에서는 가설 6을 채택하지 못하고 기각하였다.

본 연구에서 설정한 통제변수들과 공직만족도 간 관계를 살펴보면, 직무몰입 변수가 인적자원관리제도 만족과 성과관리제도 만족에 이어 세 번째로 공직만족도에 큰 영향을 미치는 변수로 나타났다. 선행연구들에 따르면 직무몰입은 조직 목표를 달성함과 동시에 조직 목표와 일체화되어 있던 개인의 목표를 함께 달성함으로써 자아를 실현하고 맡은 직무에 대한 긍지를 높여 직무 및 조직에 대한 만족도를 높이는데 기여한다(김호정, 2012; 장진, 2004). 인사관리 공정성 변수 또한 조직성과에서처럼 공직만족도에 통계적으로 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 승진이나 징계 등의 인사관리에서도 조직 구성원의 정치적 성향, 출신지역, 성별, 나이, 신체적 조건 등에 의해 차별대우를 받지 않고 공정성이 확보될 때, 공무원은 조직의 처우에 불만을 가지지 않고 승복할 수 있으며 그 결과 직무수행에 대해 긍정적인 태도를 취하게 된다는 기존 선행연구들의 주장과도 일치하는 결과라 할 수 있다(Alexander & Ruderman, 1987; Hegtvedt, 1993). 이러한 이유로 인사관리 공정성이 조직성과와 공직만족도 모두에 긍정적인 영향을 미치는 결과가 나타났다고 볼 수 있다. 그 외에도 민간부문에 비해 공무원의 신분이 강하게 보장된다고 인식할수록 공직만족도가 높아지는 것으로 나타났는데, 이는 공공부문의 신분보장 요소가 공무원에게 해고 등에 따른 심리적 불안정을 제거하고 사기를 높이는 효과를 가지기 때문이다(김재기 외, 2013). 공직만족도에 대한 성별, 연령, 소속기관, 근무년수의 인구통계학적 변수들의 영향력은 모두 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

VI. 결론

본 연구는 공공부문의 성과관리제도와 인적자원관리제도에 대한 만족이 조직성과와 공직만족도에 미치는 영향력과 제도별 영향력의 차이를 살펴보기 위해 공무원 인식을 바탕으로 실증분석을 시도하였으며, 그 과정에서 인적자원관리제도의 조절효과를 함께 살펴보았다.

우선, 종속변수인 조직성과와 공직만족도에 대한 공무원의 인식을 기술통계로 살펴본 결과, 응답자들의 인식이 조직성과와 관련한 조직의 업무성과의 질, 대외적 업무처리의 신속성, 업무수행과 관련한 실책의 회소, 조직의 성과/업적/목표달성도, 고객만족도, 그리고 성과에 따른 의욕적 분위기의 모든 측면에서 중간 이상의 평균값을 보였다는 점에서, 조직성과에 대한 공무원의 인식이 대체로 긍정적임을 알 수 있었다. 또한, 공직만족도에 대해서도 평균적으로 중간 이상의 응답을 보여 대체적으로 공직에 대한 만족이 높은 것을 알 수 있었다. 한편, 본 연구에서 독립변수로 살펴본 성과관리제도와 인적자원관리제도에 대해서는 종속변수에서와 다른 결과가 나타났다. 성과관리제도에 해당되는 성과급제도, 근무성적평정제도(인사고과), 상훈제도에 대해 모두 평균적으로 불만족하는 인식을 보였으며, 인적자원관리제도의 경우, 교육훈련제도를 제외한 보직관리 및 경력관리제도와 인사교류제도에 대한 만족이 대체로 부정적인 것으로 나타났다. 이러한 결과는 공무원들이 성과 달성의 중요성을 인지함에도 불구하고, 관련 제도의 운영에 대해 부정적인 인식을 보인 최성락(2012)의 연구 결과와도 유사하다. 이와 관련해 최성락(2012)은 제도의 성공을 위해서는 제도 설계 외에도 제도의 운영자 및 대상자의 인식이 매우 중요하기 때문에 이들의 사기를 제고시킬 수 있는 방안이 필요하다고 보았다.

다중회귀분석을 실시한 결과, 성과관리제도와 인적자원관리제도 모두 조직성과 및 공직만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 분석 결과는 성과관리제도와 인적자원관리제도의 효과에 대한 기존의 선행연구 결과를 뒷받침한다고 볼 수 있다(Lawler & Jenkins, 1992; MacDuffie, 1995; Greenhaus et al., 2000; 강여진·권경득, 2008; 김종수, 2012; 하미승·전영상, 2007). 또한 조직성과에 대해서 인적자원관리제도보다는 성과관리제도에 대한 만족이, 그리고 공직만족도에 대해서는 성과관리제도에 비해 인적자원관리제도에 대한 만족이 더 큰 영향력을 가지는 것으로 나타났다. 한편, 성과관리제도 만족과 조직성과 및 공직만족도와의 관계에 있어서 인적자

원관리제도 만족의 조절효과는 나타나지 않았다. 통제변수들 중에서는 직무몰입과 인사관리 공정성이 조직성과와 공직만족도 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다으며, 신분보장은 공직만족도에, 성별(여성)은 조직성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구에서는 성과 향상을 위해 공공부문에서 도입 및 시행되는 다양한 성과관리 제도들이 평가 및 결과 중심의 인사제도로써 의도한 효과를 내는데 한계가 있다는 기존 연구들의 지적(Kohn, 1993; Pfeffer, 1998; 오재록, 2009; 하재룡, 2011)과 더불어 공무원의 역량 및 능력 향상을 도모하여 전문성을 제고하고 내재적 동기를 유발할 수 있는 인적자원관리제도의 필요성을 강조하는 기존 연구들의 주장(Guthrie, 2001; 권경득, 2012; 이근주·이혜윤, 2007; 이창길, 2013; 조태준 외, 2013)에 초점을 맞추었다. 기존 선행연구들에서 성과관리제도의 효과에 대해서는 많은 연구가 진행되어 왔지만, 인적자원관리제도의 효과 및 조직성과와의 인과관계에 대한 경험적 연구는 상대적으로 적게 이루어졌으므로 이에 대한 연구가 필요하다는 기존 선행연구의 결과가 제시되어왔다(권경득, 2012). 이에 대해 본 연구는 성과관리제도와 인적자원관리제도가 조직 차원에서 조직성과에, 그리고 개인 차원에서 공직만족도에 어떤 영향을 미치는지에 대한 공무원의 인식을 활용해 실증분석을 시도하고, 두 제도의 영향력 차이를 밝혔다는 점에서 연구의 의의를 들 수 있다. 그러나 본 연구에서 살펴보고자 한 인적자원관리제도의 조절효과는 통계적으로 유의하지 않은 결과가 나왔다는 점에서 추후 이에 대한 연구가 보다 자세히 수행될 필요가 있다.

참고문헌

- 강성철 외. (2008). 「새 인사행정론」. 대영문화사.
- 강성철 외. (2011). 「새 인사행정론」. 대영문화사.
- 강성철·하미승·권용수. (2003). 정부역량제고를 위한 공무원 장기해외교육훈련제도의 개선방안. 한국인사행정학회보, 2(2): 63-88.
- 강여진·권경득. (2008). 중앙과 지방정부 간 인사교류 운영실태 및 성과평가: 관련 공무원의 인식을 중심으로. 한국행정학회보, 42(2): 239-262.
- 국가법령정보센터. 국가공무원법, 법률 제11992호. <http://www.law.go.kr>. (검색일: 2014. 3. 6).
- 국가법령정보센터. 공무원교육훈련법, 법률 제11530호. <http://www.law.go.kr>. (검색일: 2014.

3. 6).

- 국가법령정보센터. 상훈법, 법률 제11690호. <http://www.law.go.kr>. (검색일: 2014. 3. 5).
- 권경득. (2012). 인적자원관리시스템과 인적자본의 형성 및 조직성과에 관한 실증적 연구: 지방 정부를 중심으로. 한국인사행정학회보, 11(2): 1-22.
- 권용수. (2006). 부처 간 국·과장급 인사교류의 운영성과에 관한 실증연구. 한국인사행정학회보, 5(2): 169-194.
- 김동배. (2006). 성과주의 임금의 도입실태와 시사점. 노동리뷰, 2: 3-20.
- 김명식. (2003). 우리나라 공직분류체계의 개편방안. 한국행정학회 하계학술대회 발표논문집, 1-22.
- 김민정. (2013). 개인 성과관리 개요. 공동성 (편). 「성과관리: 한국 제도편」. 대영문화사.
- 김상묵·양기용. (1995). 성과급제와 근무성적평정: 비판과 대안. 한국행정연구, 4(3): 3159-3174.
- 김석우. (2010). 「SPSS, AMOS 활용의 실제」. 학지사.
- 김선화·이영민. (2013). 단시간 근로자의 직무만족과 조직몰입이 업무성과에 미치는 영향. 인적자원관리연구, 20(1): 89-105.
- 김성국·이용주·박경희. (1998). 여성관리자의 경력선택과 문제점: 경력계획 접근법을 중심으로. 인사·조직관리, 6(2): 161-194.
- 김순기·정순여. (2002). 정부조직의 성과관리: 균형성과표와 성과주의 예산제도의 연계. 서강경영논총, 13(2): 31-65.
- 김영호·류은영·류병곤. (2012). 조직환경과 조직구조가 조직효과성에 미치는 영향: 47개 한국 중앙행정기관을 중심으로. 한국인사행정학회보, 11(3): 185-215.
- 김재기 외. (2013). 「한국인사행정론」. 형설출판사.
- 김정훈·황성원. (2013). 정부 상훈제도 개선방안에 관한 연구: 일본의 상훈제도 현황 및 개혁을 중심으로. 한국인사행정학회보, 12(3): 107-133.
- 김종수. (2012). 근무성적평정 결과의 공개가 조직구성원 성과에 미치는 영향. 한국인사행정학회보, 11(1): 63-85.
- 김종현·김영희·이태구. (2008). 보직관리와 직무성과의 관계에 관한 실증적 연구: 근무기간에 따른 민원처리 실적을 중심으로. 한국정책과학학회보, 12(3): 99-120.
- 김진숙. (2010). 공무원 인사평가 결과 환류 및 활용에 관한 연구: 공무원의 근무성적평정제도를 중심으로. 한국행정학회 하계학술대회 발표논문집, 1-32.
- 김진철·문목민. (2011). 조직 차원의 경력관리가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 내재화 및 자기효능감의 매개효과를 중심으로. 관광경영연구, 15(2): 1-18.
- 김판석·권경득·박경원·오성호. (2001). 중앙정부와 지방정부 간 인사교류의 활성화 방안. 한국

- 지방자치학회보, 13(1): 5-24.
- 김판석. (2002). 국가경쟁력 제고를 위한 인사행정 혁신. 한국행정학회 추계학술대회 발표논문집, 1-19.
- 김한창·황성원. (2008). 성과관리제도의 수용성 제고요인에 관한 연구: 노무현 정부의 중앙부처를 중심으로. 정부학연구, 14(2): 5-49.
- 김호균. (2007). 조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동 간 영향관계분석. 한국행정학보, 41(2): 69-94.
- 김호정. (2012). 「행정조직과 관료행태」. 탐복스.
- 남궁근. (2009). 「행정조사방법론」. 법문사.
- 박미옥. (2003). 미국 HRM의 근무성적평정제도 운영사례와 한국적 시사점. 한국사회와 행정연구, 14(3): 171-200.
- 박천오·강제상·권경득·김상묵. (2001). 여성공무원의 잠재적 생산성에 관한 실증적 연구: 공무원의 인식을 중심으로. 한국정책학회보, 10(3): 199-225.
- 박천오·김상묵·이종훈. (2004). 정부·비정부부문간 인사교류: 필요성과 활성화 방안. 한국행정연구, 13(2): 65-91.
- 박천오 외. (2011). 「현대인사행정론」. 법문사.
- 박희봉·이희창·조연상. (2003). 우리나라 정부신뢰 특성 및 영향 요인 분석. 한국행정학보, 37(3): 45-66.
- 배귀희. (2013). 교육훈련이 조직성가에 미치는 영향에 관한 연구: 형태적·전략적 인적자원관리 관점을 중심으로. 한국인사행정학회보, 12(1): 195-218.
- 삼성경제연구소. (2002). 「성과주의 인사의 명암과 제언」. CEO Information, 357.
- 서성아. (2013). 행정서비스만족이 정부지지에 미치는 영향의 한계. 한국행정학보, 47(1): 47-67.
- 신영삼·김상봉. (2012). 공공조직 역량기반 교육훈련제도와 직무성과 영향관계 분석 연구. 한국행정논집, 24(3): 591-613.
- 신유근. (1990). 「인사관리」. 경문사.
- 안병철·한종희. (2006). 신공공관리적 제도의 행정개혁과 제도적 정합성: 개방형 직위제와 책임운영기관제를 중심으로. 한국행정논집, 18(3): 765-792.
- 안태식·남혜정. (2008). 성과급제도제도의 도입효과: 한국기업 사례. 회계학연구, 30(s2): 79-107.
- 양용현. (2012). 최고경영자 특성이 조직구성원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 한성대학교 석사학위논문.
- 오경민·박홍식. (2002). 정부신뢰 수준의 측정과 비교에 관한 연구. 한국정책학회보, 11(3): 113-130.

- 오석홍. (2000). 성과급제도의 이상과 좌절. 행정논총, 38(1): 191-207.
- 오성호. (1997). 공무원의 능력발전 진흥 방안: 행정개혁을 전제한 근무평정과 교육훈련제도의 개선. 한국행정학보, 31(4): 4037-4055.
- 오재록. (2009). 성과주의 인사제도의 본질과 한계: 결과중심 관리체제를 중심으로. 사회과학논총, 24(2): 75-98.
- 왕태규. (2007). 조직성과의 영향요인에 관한 연구: 서울시 종합사회복지관을 중심으로. 한국조직학회보, 4(1): 63-90.
- 유기현. (1986). 「현대인사관리이론」. 무역경영사.
- 유민봉. (1997). 「인사행정론. 문영사」.
- 윤소영. (2012). 조직업무특성이 직무스트레스, 직무만족도 및 조직몰입도에 미치는 영향에 관한 연구. 연세대학교 석사학위논문.
- 윤수재·이광희·홍재환. (2008). 성과관리제도에 대한 해외사례 비교분석. KIPA 연구보고서.
- 윤정구·임준철. (1998). 공정성이 조직효과성에 미치는 영향력에 관한 연구: 사기업과 공기업의 사례를 중심으로. 한국행정학보, 32(3): 55-72.
- 이근주·이혜윤. (2007). 보상 유형에 대한 차별적 기대가 공무원의 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 한국행정학보, 41(2): 117-140.
- 이종수. (2002). 공무원의 전문성 향상방안으로서 경력개발제도(CDP)에 관한 연구: CDP의 시각에서 분석한 한국 인사행정체계의 문제점과 개선방안. 한국행정연구, 11(4): 149-175.
- 이준혁. (2012). 호텔의 경력관리가 종사원의 경력역량, 경력성공 및 기업성과에 미치는 영향: 부산지역 특1급호텔을 중심으로. 호텔관광연구, 47: 96-111.
- 이창길. (2013). 「인적자원행정론」. 법문사.
- 이희태. (2010). 공무원 성과급제도의 동기부여 효과 분석 -성과상여금제도를 중심으로-. 지방정부연구, 14(1): 159-180.
- 임두택. (2004). 「다양한 평가시스템의 개발 및 활용에 관한 연구」. 한국행정연구원 연구보고서.
- 장은미. (2005). 성과급제의 활용 및 효과에 관한 연구: 제도이론과 동기부여 시각의 multi-Level 분석. 경영학연구, 34(3): 847-865.
- 장진. (2004). 프로스포츠 선수들의 직업 만족도와 조직 몰입도에 관한 연구. 성균관대학교 박사학위논문.
- 정광호·이달곤·하혜수. (2011). 지방정부 신뢰요인의 탐색. 한국행정학보, 45(4): 181-201.
- 정무권·한상일. (2008). 한국 중앙정부의 학습조직 구조로서 인프라, 시스템, 문화의 상호관계: 구조방정식을 통한 효능감과 만족감에 대한 효과 분석. 한국행정학보, 42(1): 97-122.
- 정무설. (1997). 정부상훈제도의 개선방안에 관한 연구. 연세대학교 석사학위논문.
- 정종원·이동영. (2012). 조직 내 정치에 관한 탐색적 연구: 조직시민행동, 직무만족, 조직성과와

- 의 실증적 인과관계 분석을 중심으로. 한국공공관리학보, 26(3): 261-289.
- 정종진. (1986). 「새 인사사고과」. 법문사.
- 조경호 외. (2014). 「공공조직행태론」. 대영문화사.
- 조윤명. (1997). 중앙과 지방의 인사교류제도. 지방행정, 46(526): 22-28.
- 조태준·윤수재·이도석. (2013). 인적자원관리기법과 조직문화의 상호작용이 조직성과에 미치는 영향: 서울특별시 공무원의 인식을 중심으로. 한국인사행정학회보, 12(2): 191-225.
- 최도림. (2004). 성과급제도와 구성원의 동기부여; 진단모형 개발. 공공문제와 정책, 16: 169-183.
- 최무현. (2013). 「한국 인사행정: 이론과 실제」. 소통과 공감.
- 최무현·이종수·송혜경. (2004). 한국 공무원의 보직 및 경력관리 체계 개선방안 연구. 한국행정연구, 13(2): 125-153.
- 최무현·조창현. (2007). 정부부문에 역량기반 교육훈련제도(CBC)의 도입: 과학기술부 사례를 중심으로. 한국인사행정학회보, 6(2): 263-291.
- 최병대. (1999). 서울시 공무원의 전문성 제고방안: 전문보직경로제 도입방안 및 직렬/직류 재설정 방안을 중심으로. 서울시정개발연구원.
- 최성락. (2012). 성과목표관리제도 운영에 관한 공무원 인식조사 연구. 한국정책학회 동계학술대회 발표논문집, 419-436.
- 최영민. (2002). 대한민국 상훈체제 관리실태와 개선방안 연구. 성균관대학교 석사학위논문.
- 하미승·전영상. (2007). 정부포상의 합리적 심사기준 개발방안 연구. 한국인사행정학회보, 6(2): 217-245.
- 하상근. (2005). 정책집행의 불응요인에 관한 연구 -공공기관에서의 성과급 제도를 중심으로-. 한국정책학회보, 14(4): 1-28.
- 하상목. (1997). 「공무원 근무성적평정제도의 합리적 운영방안」. 한국행정연구원 연구보고서.
- 하재룡. (2011). 공무원의 실적주의 인사제도와 단체교섭의 공존: 가능성과 도전. 한국인사행정학회보, 10(1): 87-116.
- 한국행정연구원. (2013). 「행정에 관한 공무원 인식조사」. 한국행정연구원 연구보고서.
- 한승주. (2010). 성과급제도에 대한 공무원의 대응: 근거이론의 적용. 한국행정학보, 44(4): 29-58.
- Alexander, S., & M. Ruderman. (1987). "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior." Social Justice Research, 1: 177-198.
- Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg, and A. L. Kalleberg. (2000). Manufacturing Advantage: Why High-performance Work Systems Pay Off. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Brewer & Seldon. (2000). "Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational

- Performance in Federal Agencies.” *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 685-711.
- Carrol, S. J. & C. E. Schneier. (1977). *Performance Appraisal Review System*. Glenview. IL: Scott Foresman.
- Fitz-enz, Jac. (1995). *How to Measure Human Resources Management*. 2nd edition. McGraw-Hill.
- Greenhaus, J. H., G. A. Callanan, and V. M. Godshalk. (2000). *Career Management*, 3rd edition. Dryden Press.
- Guthrie, J. P. (2001). “High-involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand.” *Academy of Management Journal*, 44(1): 180-190.
- Gutteridge, T. G., Z. B. Leibowitz, and J. E. Shore. (1993). *Organizational Career Development*. San Francisco. CA: Josse Bass.
- Hegtvedt, K. A. (1993). “The Effect of Relationship Structure on Emotional Responses to Inequity.” *Social Psychology Quarterly*, 53: 214-228.
- Hoque, K. (1999). “Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry.” *British Journal of Industrial Relations*, 37: 419-443.
- Huselid, M. A. (1995). “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance.” *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
- Kalleberg, A. L. & J. W. Moody. (1994). “Human Resource Management and Organizational Performance.” *American Behavioral Scientist*, 37(7): 948-962.
- Kellough, J. Edward & Selden, Sally Coleman. (1997). “Pay-for-Performance Systems in State Government: Perceptions of State Agency Personnel Managers.” *Review of Public Personnel Administration*, 17(1): 5-21.
- Klinger, D. & J. Nalbandian. (1985). *Public Personnel Management: Contexts and Strategies*, Prentice Hall.
- Kohn, A. (1993). *Punished by Rewards*. Boston: Houghton Mifflin.
- Kutner, Michael H., Christopher J. Nachtsheim, & John Neter. (2004). *Applied Linear Regression Models*. 4th edition, McGraw-Hill Irwin.
- Lawler, E. E. & G. D. Jenkins, Jr. (1992). *Strategic Reward Systems*. In Dunnette, M. D. & L. M. Hough(eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In M. D. Dunette(ed.),

- Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Rand Monally.
- MacDuffie, J. P. (1995). "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry." *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.
- Macky, K. & P. Boxall. (2007). "The Relationship between 'High-performance Work Practices' and Employee Attitudes: An Investigation of Additive and Interaction Effects." *International Journal of Human Resource Management*, 18(4): 537-567.
- McNall, L. A., A. D. Masuda, & J. M. Nicklin. (2010). "Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment." *The Journal of Psychology*, 144(1): 61-81.
- Milkovich, G. & Wigdor, A. (1991). *Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay*. Washington, D.C.: National Academy Press.
- Monegain, A. I. (1992). *Perceptions of Japanese training and development Professionals in Japan toward the job roles and competencies identified by American training and development Professionals in the United States*. Unpublished Doctoral Dissertation, North Carolina State University.
- Moorman, R. H. (1991). "The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?" *Journal of Applied Psychology*, 76: 845-855.
- Nigro, F. A. (1959). *Public Personnel Administration*. New York: Holt, Rinehart and Wiston, Inc.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business Review.
- 윤세준·박상언 옮김. (2001). *휴먼 이퀄이션: 신자유주의적 경영관리 방식에 대한 반론과 대안*. 서울: 지샘.
- Quaintance, Marilyn K. (1989). *Internal Placement and Career Management*. In Wayne F. Cascio. ed. *Human Resource Planning, Employment and Placement*. Washington, D. C.: The Bureau of National Affairs, Inc.
- Rainey, H. G. & P. Steinbauer. (1999). "Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1): 1-32.
- Roznowski, M. & C. Hulin. (1992). *Job Satisfaction*. Lexington, New York, NY.
- Schmidt, Eric, Jonathan Rosenberg, and Alan Eagle. (2014). *How Google Works*. Grand Central Publishing, New York.
- 박병화 옮김. (2014). *구글은 어떻게 일하는가: 에릭 슈미트가*

직접 공개하는 구글 방식의 모든 것. 파주: 김영사.

- Schrack, S. K. (1995). A competency assessment of HRD practitioners and implications for their professional development. Unpublished Doctoral Dissertation. Kansas State University.
- Shein, E. (1976). Career Development: Theoretical and Practical Issues for Organizations. Career Planning and Development. Geneva: International Labour Office.
- Shein, E. (1978). Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Smith, H. C. (1995). Psychology of Industrial Behavior. New York: McGraw-Hill Book Co. Inc.
- Super, D. E. & D. T. Hall. (1978). "Career Development Exploration and Planning." Annual Review of Psychology, 29: 333-372.
- Sy, T., S. Tram, & L. A. O'Hara. (2006). "Relation of Employee and Manager Emotional Intelligence to Job Satisfaction and Performance." Journal of Vocational Behavior, 68(3): 461-473.
- Tompkins, Jonathan. (1995). Human Resource Management in Government. NY: Harper Collins College Publishers.
- Wu, L. & I. J. Norman. (2006). "An Investigation of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Role Conflict and Ambiguity in a Sample of Chinese Undergraduate Nursing Students." Nurse Education Today, 26: 304-314.

□ 부록1: 변수별 설문문항 구성

변수	설문문항
조직성과	Q:다음 각 문항에 대해 귀하께서는 어떻게 생각하십니까? 1) 우리부서 동료직원들이 수행하는 업무성과의 질은 상당히 높다. 2) 우리 조직은 대외적 업무처리가 상당히 신속하게 이루어진다. 3) 우리 조직은 업무수행과 관련하여 중대한 실책을 범하는 경우가 상당히 드물다. 4) 우리 조직은 항상 높은 성과와 업적을 내고 있으며, 이에 따라 목표달성도도 상당히 높다. 5) 우리 조직의 고객만족도는 상당히 높다. 6) 우리 조직은 성과가 높아서 상당히 의욕적인 분위기이다. [전혀 그렇지 않다(1) - 매우 그렇다(5)]
공직 만족도	Q:귀하께서는 전반적으로 공직생활에 대해 어느 정도 만족하십니까? [매우 불만(1) - 매우 만족(5)]
성과관리 제도 만족	Q:귀하께서는 다음의 공무원 인사제도의 운용에 대하여 어떻게 생각하십니까? 1) 성과급제도 2) 근무성적평정제도(인사고과) 3) 상훈제도 [매우 불만(1) - 매우 만족(5)]
인적자원 관리제도 만족	Q:귀하께서는 다음의 공무원 인사제도의 운용에 대하여 어떻게 생각하십니까? 1) 교육훈련제도 2) 보직관리 및 경력관리제도 3) 인사교류확대 [매우 불만(1) - 매우 만족(5)]
직무몰입	Q:귀하께서는 다음과 같은 점에서 공무원으로서 자신을 어떻게 평가하십니까? 1) 근무의욕(직무 몰입도) [매우 낮다(1) - 매우 높다(5)]
신분보장	Q:유사한 능력과 경력을 가지고 있다고 가정할 경우, 귀하께서는 공무원과 민간기업 종사자는 다음 각 부분에 대하여 어느 쪽이 더 유리하다고 생각하십니까? 1) 신분보장 2) 노후생활보장 [민간이 매우 유리(1) - 공무원이 매우 유리(5)]
인사관리 공정성	Q:다음 각 문항에 대해 귀하께서는 어떻게 생각하십니까? 1) 우리 조직은 인사관리에 있어서 구성원들이 정치적 성향, 출신지역, 성별, 나이, 신체적 조건 등에 의해 차별대우를 받는다.* [전혀 그렇지 않다(1) - 매우 그렇다(5)]
성별	Q:귀하의 성별은? 1) 남자 2) 여자 [남자(0) - 여자(1)]
연령	Q:귀하의 연령은 몇 세입니까?
소속기관	Q:귀하의 소속기관은? 1) 중앙행정기관-부 2) 중앙행정기관-처청 3) 지방자치단체-광역 4) 지방자치단체-기초 [지방자치단체:광역·기초(0) - 중앙행정기관:부·처·청(1)]
근무년수	Q:공직임용 후 공무원으로서 근무하신 년수는? 1) 5년 이하 2) 6-10년 3) 11-20년 4) 21-30년 5) 31-40년

주: *표시가 된 설문문항은 역코딩을 실시하였음.

□ 부록2: 상관관계 분석 결과

	조직성과	공직 만족도	성과관리 제도 만족 (a)	인적자원 관리제도 만족 (b)	(a)×(b)	직무몰입	신분보장	인사관리 공정성	성별	연령	소속기관	근무년수
조직성과	1.000											
공직 만족도	.275***	1.000										
성과관리 제도 만족 (a)	.317***	.309***	1.000									
인적자원 관리제도 만족 (b)	.269***	.322***	.481***	1.000								
(a)×(b)	-.068**	-.025	-.095***	-.101***	1.000							
직무몰입	.343***	.242***	.115***	.155***	-.043	1.000						
신분보장	.070**	.106***	.133***	.168***	-.080**	.037	1.000					
인사관리 공정성	.169***	.129***	.164***	.138***	-.021	.016	.076**	1.000				
성별	-.079***	-.030	-.027	.028	-.027	-.087***	.032	-.049	1.000			
연령	.089***	.116***	-.053*	-.009	.009	.209***	-.097***	-.067**	-.201***	1.000		
소속기관	.025	-.001	.088***	.000	-.049	-.098***	.019	.133***	.108***	-.352***	1.000	
근무년수	.086***	.119***	-.035	.011	.014	.183***	-.127***	-.111***	-.056*	.888***	-.333***	1.000

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01 수준에서 유의함.