

# 지방정부 공무원의 조직성과에 대한 인사제도와 상사신뢰의 영향

: 중앙정부 공무원과의 비교를 중심으로

Effect of HR System and Supervisory Trust on Organizational Performance  
of Local Government Officials

: Focusing on Comparison with Central Government Officials

김 상 숙\*

Sangsuk Kim

## ■ 목 차 ■

- I. 서론
- II. 이론적 배경
- III. 연구설계
- IV. 분석
- V. 함의 및 결론

자치분권이 확대되는 가운데 지방정부 공무원의 역량이 더욱 강조되고 있다. 본 연구는 지방정부 공무원에 대한 인적자원관리가 조직성과에 어떠한 영향을 미치는가를 중앙정부 공무원과 비교하여 분석하였다. 인적자원관리제도 가운데 개인의 동기부여에 직접적인 영향을 미치는 대표적 요인인 승진제도, 보수제도, 성과급제도에 대한 인식과 조직성과와의 관계를 확인하면서 상사신뢰의 조절효과가 유의한지 검토하였다. 분석 결과는 다음과 같다. 지방정부 공무원의 경우 승진제도에 대한 인식은 조직성과에 유의한 것으로 나타났으며, 이에 대한 상사신뢰의 조절효과가 확인되었다. 반면, 중앙정부 공무원의 경우 승진제도, 보수제도, 성과급제도 모두 조직성과의 관계는 유의하였으나, 상사신뢰의 조절효과는 나타나지 않았다. 이러한 결과는 중앙 및 지방정부의 인적자원관리의 특성과 차이를 반영하는 결과이자, 지방정부의 역량을 높이는 인적자원관리 접근 방

\* 한국행정연구원 초청연구위원

논문 접수일: 2022. 8. 18. 심사기간: 2022. 8. 18. ~ 2022. 9. 19. 게재확정일: 2022. 9. 19.

식에 대한 시사점을 제공한다.

□ 주제어: 공무원 인사제도, 조직성과, 상사신뢰

This study analyzed how HRM (human resources management) of local government officials affects organizational performance by comparing it with the perceptions of central government officials. Among the factors of HRM, the relationship between promotion system, salary system, and performance-based pay system, which are representative factors that directly affect individual motivation, and organizational performance, was examined and whether the moderating effect of supervisor trust was significant. The analysis results are as follows. In the case of local government officials, promotion system was found to be significant in organizational performance, and the moderating effect of trust in superiors was confirmed. On the other hand, in the case of central government civil servants, promotion system, salary system, and performance-based pay system all had a significant effect on organizational performance, but there was no moderating effect on trust in superiors. These results reflect the characteristics and differences of HRM between the central and local governments, and provide implications for HRM approaches that enhance the capabilities of local governments.

□ Keywords: HR System for Civil Servants, Organizational Performance, Trust in Superiors

## I. 서론

1980년대 이후 신공공관리론의 확산으로 공공부문의 성과지향적 행정을 위한 성과관리가 강조되어 왔으며(오영민·원종학, 2017), 지방정부도 예외는 아니다. 지방정부는 중앙정부 차원의 정책을 실행하고 집행하는 역할 뿐 아니라, 지역의 거시적 발전방향을 수립하고 지역주민의 현실적인 수요와 요구에 기반한 정책을 기획·실행하는 역량이 요구되고 있다. 특히 지방자치법의 전면 개정으로 실질적인 주민주권을 구현하는 자치분권을 확대·추진하면서<sup>1)</sup> 지방정부의 전문성과 자율성, 책임성에 대한 요구는 더욱 높아지고 있다. 그러나 상대적으로 조직의 목표가 기능별로 분류된 중앙정부에 비하여 지방정부는 중앙정부의 위임사무를 비롯하여 일선에서 주민과 밀접하게 연관된 사무가 많아 능력 향상을 위한 장기적 관점의 비전이나 목표 수립이 어려운 측면이 있다(이선우, 2012). 또한 중앙-지방 간 노동시장의 괴리로 인하여 개방형임용이나 계약직임용을 통한 우수인력의 확보가 상대적으로 쉽지 않다(조선일, 2006).

공공부문 인적자원관리와 조직성과에 관한 연구는 교육훈련제도, 보직관리 및 경력관리제도, 인사교류제도와 같은 인적자원관리제도들이 조직성과나 조직몰입에 미치는 영향을 확인해 왔다(강여진·권경득, 2008; 김판석 외, 2001; 신영삼·김상봉, 2012; 최무현 외, 2004; 조태준 외, 2013; 이윤경·이삼열, 2016; 권우덕·김영우, 2018; 구주영, 2019 등). 인적자원관리는 채용, 보수 및 보상, 교육훈련, 순환배치, 다양성 관리 등 다양한 측면에서 시행될 수 있으며 이러한 요인들은 공무원의 역량과 성과에 영향을 미칠 수 있다(유민봉·박성민, 2014; 오석홍, 2016 등). 인적자원관리제도는 공무원의 역량 및 능력을 제고하고 내재적 동기를 유발시킬 수 있어야 하며(조태준 외, 2013), 그런 측면에서 볼 때 공무원의 동기를 유발하는 핵심 요소인 승진과 보수, 성과급 각 제도의 운영이 조직 구성원에게 어떠한 결과로 확인되는지를 주목할 필요가 있다.

중앙공무원과 지방공무원의 인적자원관리에 대한 인식과 성과에서 차이가 나타나는 바(조선일, 2006; 최무현·김영우, 2010; 정철현·임상규, 2012; 이선우·류도암, 2015; 구주영, 2019; 박순애 외, 2019 등), 본 연구는 서로 다른 조직특성을 지닌 중앙정부와 지방정부 공무원의 성과에 영향을 미치는 인사관리 요인을 비교분석하였다. 공무원의 업무수행 역량과 성과 인식에 영향을 미치는 기본적인 핵심적인 제도인 승진, 보수, 성과급 각각의 제도를 인적자원관리 요인으로 구성하였다. 또한 인적자원관리와 조직성과의 관계에서 상사신뢰를 조절변수로 하여 효과를 확인하고 중앙정부와의 비교를 통해 함의를 제시하였다.

1) 대한민국정책브리핑. <https://www.korea.kr/special/policyCurationView.do?newsId=148863555> (검색일 2022.7.1.)

## II. 이론적 배경

### 1. 인적자원관리와 지방공무원 인사제도

인적자원관리는 다양하게 정의되고 있으나, 개인과 조직의 목표를 달성하기 위한 인적자원의 모집, 선발, 유지, 개발 및 활용과 관련한 관리활동을 총체적으로 이른다(Ivancevich, 2003; Schein, 1980; 권경득, 2012에서 재인용). 즉, 특정 목표 하에 조직 구성원을 인위적으로 관리하는 행위로, 조직 구성원의 태도, 행동, 성과에 영향을 미치는 일련의 관리정책, 제도, 시스템이라 할 수 있다(이희창 외, 2007). 이러한 인적자원관리의 개념은 기존의 전통적이고 분절된 행정적 기능에 머무르는 인사관리에서 나아가 조직 목표 및 전략과 연계하여 인적자원관리의 기능을 연계하는 전략적 인적자원관리로 발전해 왔다(Wright & McMahan, 1992; Schuler, 1989; 권경득, 2012에서 재인용).

지방정부 공무원의 인적자원관리는 지방공무원 인사제도를 기반으로 운영되고 있다. 지방공무원 인사제도는 신규임용, 승진, 전보, 근무성적평정제도와 능력발전을 위한 교육훈련제도 및 보수·수당을 포함한 후생복지 제도 등을 의미한다(행정안전부, 2020)<sup>2)</sup>. 1963년 「지방공무원법」 제정 당시에는 중앙집권적 행정체제 하에서 지방공무원에 관한 법·제도는 중앙공무원과 크게 차이가 없었으나, 1995년 본격적인 지방자치시대가 시작되면서 지방자치단체의 자율성과 지방공무원의 전문성을 키워 지방정부의 경쟁력을 강화하는 주요 수단으로 인사제도가 변화해 왔다. 지방공무원 인사에 대한 중앙행정기관의 승인권·임명권 등의 권한 중 상당 부분이 이양되었으며, 공직사회의 전문성 및 경쟁력을 높이고 조직 구성원의 역량을 강화하기 위한 교육훈련제도 개혁을 비롯하여, 인사의 개방성·공정성 강화를 위한 제도개선이 이루어져 왔다(행정안전부, 2020). 행정개혁을 위한 조직관리 수단으로 도입된 지방정부의 성과관리제도는 목표관리제, 직무성과계약제, 자체평가, BSC 등 다양한 형태로 운영되고 있다(강윤호, 2017).

중앙정부와 지방정부 공무원은 국가 및 지방차원에서 요구되는 역할의 차이는 존재할 수 있으나, 소속, 임용권자, 임용과정 등은 달라도 인사관리 측면에서의 차이는 크지 않다고 볼 수 있다(조경훈·이선우, 2018). 그러나 업무 관련 이해관계자가 모호하고 광범위한 중앙정부에 비하여 지역주민의 범위가 명확한 지방정부의 업무 설정에는 차이가 있다(정현철·임상규,

2) 지방공무원 인사제도의 법적근거 및 체제는 헌법 제117조에 의하여 지방공무원 제도에 관한 법령은 법률(지방공무원법, 지방공무원 교육훈련법 등), 대통령령(지방공무원 임용령, 보수규정 등), 부령 및 지방자치단체의 조례·규칙으로 구성된다(행정안전부, 2020).

2012). 이러한 차이는 공무원의 역량과 성과에 대한 서로 다른 인식으로 나타나기도 한다(조선일, 2006; 최무현·김영우, 2010; 이선우·류도암, 2015; 구주영, 2019 등). 박순애 외(2019)는 지방공무원의 조직목표의 명확성, 조직성과, 직무열의에 대한 인식은 중앙공무원보다 높으나, 성과평가 결과가 보상으로 반영되고 있다는 인식은 중앙정부 공무원보다 낮게 나타나는 것을 확인하였다. 강윤호(2017)의 연구에서는 지방정부 성과관리제도가 제도적 측면에서는 성숙기에 접어들었으나, 지방정부에 따라 수용성에는 차이가 있는 것으로 나타났다.

지방정부 인사제도에 대한 기존의 연구들은 승진이나 보직배치, 근무성적평정 등 인사관리에서 나타날 수 있는 자치단체장의 정실인사를 지방정부 공무원의 근무의욕 및 조직의 역량을 저해하는 요인으로 지적하였으며, 인사공정성 확보를 위한 방안을 제시해 왔다(김종익, 2007; 금창오·권오철, 2014 등). 이선우·류도암(2015)은 지방정부의 정실주의나 연고주의와 같은 문화적 특성과 지방정치적 요인이 지방정부가 공무원의 역량강화를 위하여 공직개혁을 통하여 변화를 유도하나 그 효과가 크지 않은 근본적 이유라고 보았다. 한편, 이희태(2015)는 지방정부의 성과중심적 인사관리가 성공적으로 운영되기 위해서는 조직공정성의 확보가 필수적이며, 근무성적평가의 객관성 제고 및 투명성 제고, 성과에 비례한 보상체계의 확립 등 성과중심적 인사관리의 조직문화 정착을 강조하였다.

## 2. 조직성과

조직성과는 조직이 조직목표 달성을 위해 투입한 자원의 정도 혹은 투입 대비 산출의 비율로 정의할 수 있다(이윤식, 2007; 고재권, 2014; Newcomer, 2001; Poister, 2003; 구주영, 2019에서 재인용). 공공부문에서의 조직성과는 합의된 정의보다는 연구목적에 따라 효과성, 효율성, 형평성(Brewer & Selden, 2000), 대응성, 투명성, 윤리성(Boyne, 2003), 정책 및 서비스의 질과 결과로서의 효과성(Dunn, 2012) 등으로 다양하게 측정되고 있다. 특히 공공부문의 성과는 능률성, 효과성, 경제성, 서비스 품질, 서비스 형평성, 정부재정의 안정성, 정부정책의 순응 등의 의미를 포함하는 다차원적 개념으로 받아들여지고 있다(이윤식 외, 2006). 좀 더 구체적으로 보자면 공공부문에서의 성과에 대한 개념은 행정 행위의 결과가 담보해야 하는 가치이자 정책 및 서비스의 질과 결과를 나타내는 지표로서 효과성에 주목하거나(박순애 외, 2019), 관리적 효과성과 정치적 책무성을 중요하게 보는가 하면(정철현·임상규, 2012), 행정서비스를 생산하고 이를 국민에게 제공하기 위해 수행한 정부활동의 결과로 보기도 한다(이윤경·이삼열, 2016). 한편, 공공부문의 조직성과는 재화와 서비스에 대한 객관적 측정이나 인과관계 규명이 현실적으로 어려운 바, 조직 구성원들의 주관적 경험과 인식에

근거한 측정을 통해 논리적 타당성을 검증해 왔으며, 객관적 평가와 주관적 인식간의 긍정적인 상관관계가 존재하는 것으로 볼 수 있다(Brewer & Seldon, 2000).

인적자원관리와 조직성과간의 영향은 조직 구성원을 인적자본으로 인식하고 성장과 발전에 투자하는 사회적 교환이론은 설명할 수 있다(Alfes et al., 2013). Blau(1964)의 사회적 교환 이론(social exchange theory)에 따르면 개인은 호혜성의 원리에 기반하여 조직 내 구성원 간 또는 조직과 사회적 교환관계를 형성하며 이러한 교환관계를 바탕으로 조직에서 자신의 가치를 인정받고 이에 보답하고자 긍정적인 직무태도를 갖게 된다(Blau, 1964). 선행연구를 통해서도 채용, 교육훈련, 승진, 성과급 등의 인적자원관리와 조직효과성의 영향관계나 조직 성과와의 긍정적 관계가 확인되어 왔다(김기태·조봉순, 2008; 이희태, 2015 등). 인적자원관리의 구성요소가 무엇인지에 대한 일반적 합의는 없으나, 많은 연구가 선발, 훈련, 역량강화, 성과평가 및 보상 등을 다루고 있다(이희창 외, 2007; 이희태, 2010; 유민봉·박성민, 2014; 오석홍, 2016; 권우덕·김영우, 2018; 구주영, 2019 등). 특히 승진, 보수 및 성과급 등의 인적자원관리 요소는 조직으로부터 자신의 가치와 중요성을 인정받고 있다는 인식을 강화시키는 직접적 수단일 수 있다는 점에서 조직과 구성원 사이의 사회적 교환관계를 강화할 수 있다(Gong et al., 2010).

한편, 전략적 인적자원관리 측면에서는 AMO 모델로 인적자원관리를 유형화하면서 채용, 교육훈련 등은 능력개발(Ability), 승진, 보수, 성과급, 성과평가는 동기부여(Motivation), 능력개발과 동기부여를 가능하게 하는 기회(Opportunity)로 인적자원관리의 개념과 측정을 시도해 왔다(Gerhart, 2005). 동기부여의 측면에서 외재적인 수단으로서 승진, 보수, 성과급은 가장 직접적이고 즉시적인 효과를 기대할 수 있는 주요한 인적자원관리 요인이라는 점은 분명해 보인다.

### 3. 상사신뢰

조직에서의 신뢰는 조직성과를 향상시키는 중요한 요인으로 다양한 결과변수에 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Colquitt et al., 2007). 특히 공공부문에서의 신뢰는 조직 구성원의 지식과 정보 공유에도 기여하며(Kramer, 1999), 공공조직의 효과성이나 경쟁력을 높이고, 조직의 이미지를 긍정적으로 조성하는 효과를 갖기도 한다(Barney & Hansen, 1994; 김호균, 2017에서 재인용). Mishra(1996)는 신뢰는 장기적 관점에서 조직의 효과성을 높이는 주된 요소로, 신뢰 대상을 기준으로 조직신뢰, 상사신뢰, 동료신뢰로 구분하였다. McCauley & Kuhnert(1992)는 수직적 신뢰(조직신뢰, 상사신뢰), 수평적 신뢰(동료 신뢰),

제도적 신뢰(시스템에 대한 신뢰)로 분류하기도 하였다. 상사신뢰는 부하가 상사의 능력과 정직성, 진실성 그리고 온정과 관심을 받아들이는 믿음의 정도를 뜻한다(Podsakoff et al., 1990). 상사신뢰는 조직 내에서 조직 구성원 개인이 상사에 의해 공정하게 대우받게 되리라는 믿음으로, 상사와의 신뢰감이 형성될 때 주어진 역할 외의 행동에도 참여하고자 하는 의지를 갖게 된다(강여진·장지원, 2005). 상사에 대한 부하의 신뢰에는 상사의 능력, 호의, 진실성에 대한 부하의 인지가 중요한 요소가 될 수 있다(박통희·원숙연, 2000). 이러한 상사신뢰는 지방공무원의 리더십과 조직몰입, 조직시민행동 등 조직효과성의 관계에서 매개효과나 조절효과를 갖는 것으로 나타났다(김호균, 2014; 김영환, 2018; 나건하·민병익, 2019).

인사제도와 신뢰간의 관계에 관한 연구의 경우, 신뢰를 인사제도와 조직성과간의 프로세스에서 조절변수로 제시하면서 효과를 확인하고 있다(Whitener, 2001; Innocenti et al., 2010; Alfes et al., 2012). 개인의 업무성과에 근거한 공정한 보상이나 평가관행이 확립된 조직에서 상사와의 관계가 더 긍정적으로 작용할 수 있다(Whitener, 2001). 국내 연구의 경우 공공부문에서 인사제도와 조직성과의 관계에 신뢰의 조절효과를 검증한 연구는 많지 않으나, 일반기업을 대상으로 한 이명주 외(2017)의 연구에서는 인사제도 실행의 비밀관성과 조직성과간의 관계에서 조직신뢰가 부정적인 관계를 약화시키는 조절변수로서 기능하는 것으로 확인되었다.

### Ⅲ. 연구설계

#### 1. 연구가설

승진은 공무원이 현재 담당하고 있는 직무에서 상위 직급으로 이동하는 것을 의미한다(오석홍, 2016). 승진은 조직의 입장에서는 상위 직위에 능력 있는 구성원을 임용함으로써 인적 자원의 효율적 활용과 업무수행의 능률화를 도모할 수 있는 수단이 되고, 구성원들에게 있어서는 조직에서 만족감과 동기를 부여받을 수 있는 중요한 계기가 될 수 있다(Maslow, 1954; Herzberg, 1959; 박천오, 2012에서 재인용). 특히 우리나라의 계급제적 인사체제에서는 조직 내 개인의 영향력 등 많은 것들이 계급에 의해 좌우되는 만큼 승진은 공무원들에게 최대 관심사이자 보수의 상승, 지위 상승 등과 같은 보상과 더불어 직무 및 조직에 대한 만족을 높이고 동기를 부여시킬 수 있는 중요한 보상수단으로 여겨지고 있다(박천오·김진용, 2012).

승진에는 학력, 나이, 교육수준, 성별, 연공 등의 요인 뿐 아니라 능력, 평판, 사회적 자격,

정실 등이 영향을 미칠 수 있다(박천오, 2012). 공무원들은 실적주의에 의거하여 승진하는 것이 공정하다고 인식하고 있으며, 정실주의의 영향은 공정성의 훼손으로 인식할 수 있는 것으로 보인다(왕태규 외, 2018). 특히 지방공무원의 경우 승진공정성의 중요한 기준요인은 자신의 연공기준과 및 집단 동료와의 비교인 것으로 나타났으며, 승진 기회에 대한 인식이나 승진 공정성의 요인에 대한 지각은 성별에 따라서도 차이가 나타나는 것으로 확인되었다(홍미영 외, 2005; 박지원·원숙연, 2013).

보수는 정부가 공무원에게 근로의 대가로 지급하는 금전적 보상의 일종이다(오석홍, 2016). 보수는 근무 및 경력연수, 직무의 책임성과 난이도에 따라 책정되며, 연령, 가족 상황, 물가 등이 고려된다(강성철 외, 2014). 보수는 공무원의 동기유발을 통해서 업무수행능력, 성과에 유의한 영향이 있음이 논의되어 왔다(이근주·이혜윤, 2007; 최순영, 2009 등). 또한, 공공부문에서 시행되는 대표적인 성과관리제도인 성과급제도는 개인별 업무 성과에 대한 보상을 차별화하여 인센티브를 제공하려는 목적으로 공무원에게 근무 및 업무 성과에 따라 보수를 차등 지급하는 제도이다(강성철 외, 2014). 업무성과에 대한 금전적 보상은 동기부여 방법의 가장 대표적인 제도이나 효과성에 대한 논쟁은 이어지고 있으며 업무특성, 성과급의 설계 방식, 성과급에 대한 구성원의 수용태도 등이 영향을 미치는 요인으로 알려져 있다(하혜수·정광호, 2014).

본 연구에서는 인적자원관리를 통해 우수한 인적자원을 확보하여 활용함으로써 조직성과를 향상시키는 인사관리의 기능으로 동기부여에 직접적인 승진제도, 보수제도, 성과급제도에 주목하였다. 이들 인적자원관리제도가 조직성과에 미치는 영향을 다음과 같은 가설을 설정하여 확인하였다. 특히 지방 및 중앙 공무원의 인적 구성, 주요 업무 특성, 조직문화 등이 다르고 인사제도의 구체적 실행에 있어서도 차이가 있다는 점을 고려하여 두 집단을 나누어 가설을 검증하였다. 또한, 선행연구를 바탕으로 공무원들이 상사의 능력이나 관계에 대한 믿음의 정도가 높을수록 조직에서의 인적자원관리 차원에서의 제도의 시행에서 긍정적 인식에 영향을 높일 것으로 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 1. 지방정부 및 중앙정부 공무원의 승진제도에 대한 인식이 긍정적일수록 조직성과가 높을 것이다.
- 가설 2. 지방정부 및 중앙정부 공무원의 보수제도에 대한 인식이 긍정적일수록 조직성과가 높을 것이다.
- 가설 3. 지방정부 및 중앙정부 공무원의 성과급제도에 대한 인식이 긍정적일수록 조직성과가 높을 것이다.



- 가설 4-1. 승진제도가 조직성과에 미치는 영향이 상사신뢰 수준에 따라 다르게 나타날 것이다.
- 가설 4-2. 보수제도가 조직성과에 미치는 영향이 상사신뢰 수준에 따라 다르게 나타날 것이다.
- 가설 4-3. 성과급제도와 조직성과에 미치는 영향이 상사신뢰 수준에 따라 다르게 나타날 것이다.

## 2. 자료수집 및 분석방법

본 연구는 공무원의 인적자원관리제도에 대한 인식이 조직성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 한국행정연구원의 2019년 ‘행정에 관한 공무원 인식조사’ 자료를 활용하였다. 본 조사는 행정부 소속 중앙정부 및 광역·기초자치단체 일반직 공무원을 대상으로 공무원의 직업 및 행정에 대한 인식을 파악하고, 조직 운영 및 인사관리제도의 개선을 위한 목적으로 3년마다 실시되고 있다. 중앙정부는 44개 부처청의 본청 공무원 수에 비례해 배분하고, 광역 및 기초의 경우에도 각 자치단체별 공무원 수에 비례해 표본을 배분하였다. 조사는 2019년 8월부터 9월까지 온라인으로 진행되었으며, 총 1,017명이 응답하였다. 연구모형 및 가설 검정을 위하여 요인분석 및 상관관계분석, 빈도분석, T-test분석 등을 실시하였으며, 모형의 신뢰도와 타당도 검증을 위해 Cronbach’s  $\alpha$  계수를 이용한 신뢰도 검정을 실시하였다. 연구가설 검증은 조절회귀분석을 통해 실시하였으며, SPSS Statistic 20.0을 이용하였다.

변수는 설문문항에서 인적자원관리제도 중 동기부여에 직접적인 승진, 보수, 성과급을 중심으로 이들 제도가 조직성과에 미치는 영향을 확인하고자 다음 <표 1>와 같이 구성하였다. 종속변수인 조직성과를 알아보기 위해 5개 문항을 사용하였다. 독립변수는 인사관리 요인 중 승진, 보수, 성과급 각 제도에 대한 만족도를 측정한 문항을 사용하였다. 조절변수인 상사신뢰는 3개 문항을 활용하였다. 조직성과는 연령, 성별, 근무기간, 학력, 직급 등의 영향을 받을 수 있기 때문에 통제변수로 설정하였다(신영삼·김상봉, 2012). 모든 문항은 Likert식 5점 척도를 활용하여 구성하였다(매우불만~매우만족, 전혀그렇지않다~매우그렇다). 또한 다중공선성 문제를 해소하고자 각 변수를 평균중심화(mean centering)하였다.

〈표 1〉 변수구성 및 측정

변수		측정문항
독립변수	승진제도	공무원 승진제도 운용에 대한 만족도
	보수제도	공무원 보수제도 운용에 대한 만족도
	성과급제도	공무원 성과급제도 운용에 대한 만족도
종속변수	조직성과	우리 조직은 업무수행과 조직운영 시 비용절감을 위해 노력하고 있다.
		우리부서 동료직원들이 수행하는 업무성과의 질은 상당히 높다.
		우리 조직은 대외적 업무처리가 상당히 신속하게 이루어진다.
		우리 조직업무는 국민들의 세금을 낭비하지 않을 만큼 가치 있다.
		우리 조직의 고객만족도는 상당히 높다.
조절변수	상사신뢰	관리자는 직무를 전문적이고 헌신적으로 수행하고 있다.
		관리자는 개인적 문제 의논 시 건설적, 우호적으로 응한다.
		구성원들은 관리자를 신뢰하고 존경한다.
통제변수		성별, 연령, 학력, 직급, 근무년수

## IV. 분석

### 1. 표본특성

조사 대상은 광역 및 기초자치단체 일반직 공무원, 행정부 소속의 중앙정부 공무원 총 1,017명(지방정부 642명, 중앙행정기관 375명)으로, 설문응답자들의 특성은 〈표 2〉와 같다. 지방정부 소속 공무원의 경우 응답자의 인구통계학적 특성은 남성이 47.5%, 여성이 52.5%로 나타났다. 연령대는 20대 15.3%, 30대 41.4%, 40대 26.5%, 50대 16.9% 등으로 나타났다. 학력의 경우 대졸이 85%, 대학원 이상(수료포함)이 8.6%로 나타났다. 직급은 7급이 36.4%, 6급과 8급이 각각 23.5%, 23.1%로 나타났다. 5급 이상은 6.1%였다. 근무년수의 경우 5년 이하가 32.9%로 가장 많았으며, 11년 이상 20년 이하의 경우가 27.6%로 확인되었다.

중앙정부 소속 공무원을 보면, 남성이 65.6%, 여성이 34.4%로 남성의 비율이 크게 높았다. 연령대는 20대 12%, 30대 34.1%, 40대 39.7%, 50대 14.2%로 나타났다. 학력의 경우 대졸이 68.5%, 대학원 이상(수료포함)이 29.3%였다. 직급은 5급 이상이 43.8%로, 6급과 7급이 각각 31.7%, 16.0%였다. 근무년수의 경우 11년 이상 20년 이하의 경우가 32.5%로 가장 많았으며, 5년 이하가 27.2%로 나타났다.

〈표 2〉 응답자의 인구통계학적 특성

구분		지방		중앙	
		사례수(명)	비율(%)	사례수(명)	비율(%)
소속기관		642	100	375	100
성별	남성	305	47.5	246	65.6
	여성	337	52.5	129	34.4
연령	20대	98	15.3	45	12.0
	30대	266	41.4	128	34.1
	40대	170	26.5	149	39.7
	50대 이상	108	16.9	53	14.2
학력	고졸이하	41	6.4	8	2.1
	대졸	546.0	85.0	257	68.5
	대학원(석사)졸	50	7.8	86	22.9
	박사수료이상	5	0.8	24	6.4
직급	3급	0	0	4	1.1
	4급	14	2.2	43	11.5
	5급	25	3.9	117	31.2
	6급	151	23.5	119	31.7
	7급	234	36.4	60	16.0
	8급	148	23.1	17	4.5
	9급	70	10.9	15	4.0
근무년수	5년 이하	211	32.9	102	27.2
	6-10년	108	16.8	67	17.9
	11-20년	177	27.6	122	32.5
	21-30년	121	18.8	79	21.1
	31-40년	25	3.9	5	1.3

## 2. 사전분석

### 1) 타당도 및 신뢰도

분석에 앞서 종속변수 및 조절변수에 대한 요인분석(Factor Analysis)과 신뢰도분석(Cronbach's  $\alpha$ )을 통해 측정도구의 타당성 및 신뢰성을 검증하였다. 요인모형을 추정하기 위해 주성분분석(Principal Components Analysis)을 하였으며, 측정변수에 대한 신뢰도를

분석한 결과 모든 변수의 신뢰도는 0.8이상인 것을 확인하였다. 이어 상관관계 분석을 실시한 결과는 <표 3>과 같다. 인사제도와 조직성과 간에는 모두 유의미한 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다.

<표 3> 상관관계 분석

	지방정부						중앙정부				
	조직성과	승진	보수	성과급	상사신뢰		조직성과	승진	보수	성과급	상사신뢰
조직성과	1					조직성과	1				
승진	.311**	1				승진	.305**	1			
보수	.170**	.398**	1			보수	.260**	.447**	1		
성과급	.165**	.456**	.407**	1		성과급	.253**	.400**	.366**	1	
상사신뢰	.661**	.414**	.205**	.248**	1	상사신뢰	.631**	.337**	.277**	.244**	1

\*\*상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의. \*상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의

## 2) 기술통계

주요변수에 대한 기술통계는 <표 4>와 같다. 항목별 문항 평균과 표준편차를 확인한 결과 지방정부 공무원의 조직성과에 대한 인식은 3.58, 중앙정부는 3.26으로 나타났다. 조직성과에 대한 지방정부 공무원의 응답 평균이 중앙정부 공무원보다 더 높으며 그 차이는 통계적으로도 유의한 것으로 확인되었다(p=0.000, t=4.178). 상사신뢰는 지방정부가 3.38, 중앙정부는 3.41이었다. 인사제도에 대한 만족을 보면, 지방정부 공무원의 경우 승진제도 2.72, 보수제도 2.48, 성과급제도 2.59로 나타났다. 중앙정부 공무원은 승진제도에 대한 만족이 2.52, 보수제도 만족이 2.51, 성과급제도 만족이 2.53으로 확인되었다.

<표 4> 기술통계

항목	지방정부		중앙정부		
	평균	표준편차	평균	표준편차	
조직성과	3.58	.606	3.26	0.76	
인사제도	승진제도	2.72	.855	2.52	.840
	보수제도	2.48	.911	2.51	.846
	성과급제도	2.59	.951	2.53	.904
상사신뢰	3.38	.760	3.41	0.63	

다음으로는 지방정부와 중앙정부를 구분하여 주요 변수에 대한 인식을 살펴보았다. 남녀 공무원의 응답 차이가 유의하게 나타나 성별에 따른 인사제도에 대한 인식, 조직성과, 상사신뢰에 대한 인식을 T-test분석으로 확인하고 이를 중심으로 서술하였다. 지방정부의 경우 분석결과 조직성과, 승진제도, 성과급제도에 대한 남성들의 긍정적인 인식이 통계적으로 유의한 수준에서 더 높게 나타났다. 보수제도에 대한 인식 차이는 유의하지 않았다. 상사신뢰에 대한 인식도 남성이 유의한 수준으로 더 높게 나타났다. 반면, 중앙정부 공무원의 경우 승진제도에 있어서만 유의한 차이가 발견되었다. 보수 및 성과급 제도에서도 남성의 만족이 높게 나타났으나 차이가 유의하지 않았다. 조직성과 인식은 여성이, 상사신뢰 인식은 남성의 경우가 높았다. <<표 5>>

〈표 5〉 성별에 따른 주요 변수에 대한 인식 차이 비교

		변수	분류	평균	표준편차	t	p
지방 정부	조직성과		남성	3.67	.657	3.851	.000***
			여성	3.49	.542		
	인사 제도	승진제도	남성	2.89	.898	4.624	.000***
			여성	2.58	.787		
		보수제도	남성	2.49	.963	.226	.226
			여성	2.47	.862		
		성과급제도	남성	2.71	1.005	3.068	.002**
			여성	2.48	.887		
	상사신뢰	남성	3.51	.767	4.113	.000***	
		여성	3.27	.736			
중앙 정부	조직성과	남성	3.39	0.67	-0.970	.333	
		여성	3.45	0.55			
	인사 제도	승진제도	남성	2.59	0.88	2.223	.027*
			여성	2.39	0.74		
		보수제도	남성	2.57	0.83	1.579	.116
			여성	2.42	0.86		
	성과급제도	남성	2.56	0.91	1.066	.287	
		여성	2.46	0.88			
	상사신뢰	남성	3.30	0.77	1.371	.172	
		여성	3.19	0.73			

\*p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

### 3. 조절회귀분석

승진, 보수, 성과급 각 제도가 조직성과에 미치는 영향에서 상사신뢰의 조절효과를 검증하기 위해 지방정부와 중앙정부 각각 위계적 조절회귀분석을 수행하였다. 분석 결과는 <표 6>과 같다. 지방정부의 경우 모형1에서 통제변수와 독립변수들을 투입한 결과, 승진제도만이 조직성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 파악되었다( $p=.000$ ). 즉, 지방정부 공무원의 승진제도에 대한 긍정적 인식은 조직성과 인식을 높이는 것을 확인하였다. 그러나 보수 및 성과급 제도는 의미 있는 영향관계가 검증되지 않았다. 모형2에서 조절변수인 상사신뢰를 추가적으로 투입한 결과 상사신뢰가 높을수록 조직성과에 영향이 있음을 확인하였다( $p=.000$ ). 모형3에서 상호작용 변수를 투입한 결과 상호작용 변수 중 승진제도 $\times$ 상사신뢰 변수만이 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 상사에 대한 신뢰가 승진제도와 조직성과간의 관계를 강화하는 효과가 있는 것으로 나타났다( $p=.038$ ).

이와 비교하여 중앙정부 공무원을 대상으로 분석한 결과, 모형1에서 승진, 보수, 성과급 제도가 모두 조직성과와 유의한 정(+)의 관계에 있음을 확인하였다( $p$ 값은 각각 .000, .030, .009). 모형2에서 조절변수를 투입하였을 때 상사신뢰는 조직성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다( $p=.000$ ). 그러나 모형3에서 상호작용 변수를 투입했을 때 어떤 변수에서도 상사신뢰의 조절효과는 확인되지 않았다.

〈표 6〉 인사제도와 조직성과의 영향관계에 대한 조절회귀분석 결과

변수	지방정부									중앙정부								
	모형1			모형2			모형3			모형1			모형2			모형3		
	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p
성별	-.091	-2.304	.022	-.045	-1.442	.150	-.037	-1.181	.238	.098	1.947	.052	.122	3.021	.003	.129	3.186	.002
연령	.108	1.538	.125	.073	1.305	.192	.082	1.486	.138	.138	1.627	.105	.193	2.822	.005	.200	2.915	.004
최종학력	.054	1.416	.157	.037	1.226	.221	.032	1.069	.285	.091	1.719	.087	.093	2.172	.031	.084	1.950	.052
직급	.101	1.519	.129	.114	2.157	.031	.120	2.301	.022	.065	1.102	.271	.062	1.301	.194	.051	1.051	.294
근무년수	.093	1.130	.259	.060	.910	.363	.063	.975	.330	-.065	-7.64	.445	-.072	-1.057	.291	-.076	-1.120	.263
승진제도	.278	6.281	.000***	.046	1.228	.220	.037	.998	.318	.218	3.844	.000***	.083	1.781	.076	.080	1.706	.089
보수제도	.038	.888	.375	.030	.878	.380	.018	.533	.594	.122	2.178	.030*	.035	.773	.440	.033	.725	.469
성과급제도	.026	.589	.556	-.029	-.826	.409	-.033	-.924	.356	.144	2.627	.009**	.091	2.065	.040	.080	1.793	.074
상사신뢰				.634	19.213	.000***	.650	19.851	.000***				.595	14.152	.000***	.610	14.214	.000***
승진X상사신뢰							.082	2.077	.038*							.083	1.738	.083
보수X상사신뢰							-.028	-.720	.472							-.023	-.505	.614
성과급X상사신뢰							.086	2.090	.037							-.002	-.049	.961
R <sup>2</sup>		.126			.448			.466			.149			.450			.456	
수정된 R <sup>2</sup>		.115			.441			.456			.130			.437			.437	
R <sup>2</sup> 변화량		.126			.322			.018			.149			.302			.005	
유의확률F변화량		.000			.000			.000			.000			.000			.339	

\*p &lt; 0.05, \*\* p &lt; 0.01, \*\*\* p &lt; 0.001

## V. 함의 및 결론

지방정부 관리자나 지역주민들의 화두 중 하나는 지방정부의 실질적인 운영주체들의 역량을 강화하는 것이며, 이를 위한 인사 및 조직관리 및 조직문화 측면에서의 변화가 요구된다(이선우, 2012). 본 연구는 지방정부와 중앙정부 공무원 두 집단을 구분하여 조직의 구성원들이 갖는 인사제도에 대한 인식이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하고 상사신뢰의 조절효과 여부를 검증하였다. 그 결과 공무원의 주요 동기부여 요인인 승진제도, 보수제도, 성과급제도에 대한 공무원의 인식이 조직성과에 미치는 영향은 지방정부와 중앙정부라는 조직의 특성에 따라 다르게 나타날 수 있음을 확인하였다.

첫째, 조직에 따라 각 인사제도와 조직성과의 영향관계가 다르게 나타났다. 승진제도는 공무원의 가장 큰 동기부여 수단이자 보상의 기제로 작용한다는 측면에서 지방과 중앙 모두 조직성과에 대해서도 긍정적인 관계로 나타났으나, 보수 및 성과급 제도는 다르게 확인되었다. 공무원의 외재적 동기부여 수단인 승진은 두 조직 모두 조직성과에 유의한 영향을 미치는 반면, 금전적 보상인 보수 및 성과급 제도는 지방정부 공무원의 조직성과에 영향을 보이지 않았다. 금전적 보상보다 조직에서의 인정, 사회적 지위 상승이 이들 공무원에게 상대적으로 의미 있게 받아들여지고 있다고 볼 수 있다. 반면, 금전적 보상의 차이가 크지 않으며, 강한 계급제적 요소로 인해 실적제적 요소가 기능하기 어렵고, 성과관리에 대한 인식이 덜하며, 여전히 연공서열이 강한 조직문화적 특성을 반영한 것일 수 있다(이희태, 2015; 최순영, 2015; 장혜윤 외, 2017). 지방정부 표본에 하위직급이 다수 분포해 있고(7급 이하 70.4%), 보수나 성과급의 차등 폭이 상대적으로 크지 않다는 점이 동기요인으로 작용하지 않는 원인이 되었을 수도 있다. 즉, 성과측정 결과를 반영한 보상이 개인의 기대수준을 충족시키지 못한다면 조직성과에 영향을 미치지 못할 것이다(박순애 외, 2019).

지방정부의 역량을 높이기 위한 인적자원관리는 역량에 대한 공정한 평가를 바탕으로 이루어져야 한다. 공정한 근무성적평정 결과가 승진에 중요한 요소가 되어야 한다. 금전적 보상은 측정가능한 직무수행 결과에 기반하기 때문에 성과지향적 목표 설정 및 측정이 가능할 때 효과적일 수 있다(오석홍, 2016). 공공부문은 성과의 명확한 확인 및 측정이 어려워 공정하고 객관적인 평가에 한계가 있다(Milkovich & Wigdor, 1991; 김상묵·양기용, 1995; 이희태, 2010에서 재인용)는 점에서 성과평가제도의 공정성과 유인성을 강화하는 방안이 검토되어야 할 것이다. 한편, 중앙정부 공무원의 경우 보수와 성과급이 조직성과에도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난 것은 공직에서도 사회적 지위와 능력의 인정 뿐 아니라 능력에 따른 금전적 보상 또한 의미 있는 기제로 작용한다는 점을 보여준다.



둘째, 상사신뢰는 조직성과에 유의한 변수임을 확인하였으나 조직의 유형에 따라 조절효과는 다르게 나타났다. 지방정부 공무원의 경우 승진제도가 조직성과에 미치는 영향에 상사신뢰의 조절효과가 확인되었다. 이것은 상대적으로 지방정부에서 신뢰와 인정, 존중과 같은 정서적이고 심리적인 차원의 인적자원관리에 대한 접근이 유의할 수 있음을 시사한다. 사회적 교환이론에 근거하여 조직으로부터 공정한 대우를 받고 있으며 조직이 자신을 인정하고 신뢰하고 있다는 인식은 상사와의 긍정적 관계를 통해 더욱 발전할 수 있다. 한편으로는 지방정부는 중앙정부에 비하여 상대적으로 지연과 학연이 강한 정실주의적 조직문화의 영향이 업무 및 승진에 있어 중요하게 작용함을 보여주는 것일 수 있다. 반면, 중앙정부 공무원의 경우 인사제도와 조직성과의 유의성, 상사신뢰와 조직성과와의 유의성에도 불구하고 상사신뢰의 조절효과로는 나타나지 않았다. 중앙정부 조직은 상사와의 관계가 성과향상에 큰 영향을 미치지 않는다는 것으로, 이는 상대적으로 업무중심의 환경 특성 및 지역보다 정실의 영향이 적은 데서 기인할 수 있다.

결국 중앙정부에서 시행하고 있는 인적자원관리제도를 지방정부에 도입하고 실행하는 데에는 조직 특성에 적합한 인적자원관리 측면에서의 전반적인 제도 설계가 필요하다. 채용, 보직 관리, 교육훈련, 평가, 보상 등 전반에 걸친 다양한 인적자원관리 기능을 연계하여 제도를 설계하는 한편, 전문성에 초점을 둔 경력개발제도(career development program)과 맞춤형 교육훈련 등이 강화될 필요가 있다(이선우, 2012). 즉, 전문적인 경력관리를 통해 전문행정가로서의 자질을 확대하면서 성과관리 측면에서 중요한 유인 체계를 적극적으로 구성해야 할 것이다. 중앙정부의 고위공무원단 역량평가 제도는 공무원 스스로의 역량개발과 학습을 유도하는 등 공직사회의 경쟁력 향상에 기여했다는 긍정적 평가를 받고 있다(이선우, 2012)는 점에서 의무화를 고려할만 하다. 인사관리의 제도적, 현실적 공정성을 확보하는 동시에 상사신뢰 수준을 제고할 수 있는 리더십 차원의 교육훈련 과정의 확대도 검토해볼 수 있을 것이다.

본 연구는 응답자의 인식정도를 리커트 척도를 사용하여 자기보고식 설문을 통해 두 개 이상의 변수를 측정할 때 동일방법편의(common method bias)의 한계를 갖고 있다. 또한 중앙정부 내에서도 조직에 따라 인적자원관리와 관련한 쟁점이 다를 수 있고, 지방정부의 경우 광역이나 기초로 구분되는 조직 규모에 따라서도 인식의 차이가 있을 수 있다는 점에서 이러한 한계들을 보완하는 이후의 연구가 이루어져야 할 것이다.

## 【참고문헌】

- 강성철·김판석·이종수·진재구·최근열. (2014). 「새인사행정론」. 서울: 대영문화사.
- 강여진·장지원. (2005). 인사공정성 인식이 조직시민행동에 미친 영향: 서울시 공무원의 인식을 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 16(2): 25-53.
- 강여진·권경득. (2008). 중앙과 지방정부 간 인사교류 운영실태 및 성과평가: 관련 공무원의 인식을 중심으로. 「한국행정학보」, 42(2): 239-262.
- 강운호. (2017). 지방정부 성과관리제도의 운영에 대한 시차적 평가. 「한국거버넌스학회보」, 24(1): 217-233.
- 금창호·권오철. (2014). 지방자치단체 인사관리의 공정성 확보방안. 「한국인사행정학회보」, 13(3): 179-197.
- 구주영. (2019). 인사관리가 공무원의 역량과 성과 인식에 미치는 영향: 기관유형의 조절효과를 중심으로. 「지방정부연구」, 23(1): 53-82.
- 권경득. (2012). 인적자원관리시스템과 인적자본의 형성 및 조직성과에 관한 실증적 연구: 지방정부를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 11(2): 1-22.
- 권우덕·김영우. (2018). 지방공무원의 전문성 제고 방안에 관한 연구: 순환보직 관행 개선을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 17(2): 115-142.
- 김기태·조봉순. (2008). 인적자원관리와 조직 성과간의 관계에 관한 연구: 인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로. 「인사조직연구」, 16(1): 115-157.
- 김종익. (2007). 지방자치단체 인사의 공정성 연구. 「한국인사행정학회보」, 6(1): 163-192.
- 김영환. (2018). 감성리더십이 지방자치단체 공무원의 조직시민행동에 미치는 영향: 상사신뢰의 조절효과. 「인문사회 21」, 9(3): 901-910.
- 김판석·권경득·박경원·오성호. (2001). 중앙정부와 지방정부 간 인사교류의 활성화 방안. 「한국지방자치학회보」, 13(1): 5-24.
- 김호균. (2014). 지방자치단체에서의 변혁적 리더십과 상사신뢰, 조직몰입간 관계에 대한 연구: 상사신뢰의 매개역할을 중심으로. 「행정논총」, 52(3): 91-116.
- 김호균. (2017). 조직신뢰, 상사신뢰와 조직효과성. 「행정논총」, 46(1): 177-209.
- 나건하·민병익. (2019). 변혁적, 윤리적 리더십이 조직유효성에 미치는 연구: 상사신뢰의 매개효과. 「지방정부연구」, 23(3): 79-113.
- 박순애·나혜영·이혜연. (2019). 중앙정부와 지방정부의 성과관리 효과성에 관한 연구-중앙·지방 공무원 인식 차이를 중심으로. 「한국지방자치학회보」, 31(2): 1-24.
- 박지원·원숙연. (2013). 조직정치인식과 그 영향요인: 중앙정부 공무원의 인식을 중심으로 한 이론

- 적 연구. 「한국행정학보」, 47(4): 93-120.
- 박통희·원숙연. (2000). 조직구성원 간 신뢰와 연출: 사회범주화를 중심으로. 「한국행정학보」, 34(2): 101-120.
- 박천오. (2012). 승진 영향 요인에 대한 한국공무원의 인식 연구: 중앙공무원과 지방공무원간 인식 비교. 「한국인사행정학회보」, 11(2): 195-220.
- 박천오·김진용. (2012). 한국 지방공무원의 승진 영향요인에 대한 인식 비교. 「지방행정연구」, 26(4): 27-56.
- 신영삼·김상봉. (2012). 공공조직 역량기반 교육훈련제도와 직무성과 영향관계 분석 연구. 「한국행정논집」, 24(3): 591-613.
- 오석홍. (2016). 「인사행정론」. 서울: 박영사.
- 왕태규·조성한·하은희. (2018). 공무원의 승진 영향요인과 승진공정성에 관한 연구. 「한국인사행정학회보」, 17(4): 109-137.
- 오영민·원종학. (2017). 정부의 성과관리 역량요인이 성과에 미치는 영향: 중앙정부 부처 공무원들의 인식을 중심으로. 「한국행정논집」, 29(2): 253-274.
- 유민봉·박성민. (2014). 「한국인사행정론」. 서울: 박영사.
- 이근주·이혜윤. (2007). 보상 유형에 대한 차별적 기대가 공무원의 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국행정학보」, 41(1): 117-140.
- 이명주·이경환·조봉순. (2017). 인사제도 실행의 일관성이 조직성과에 미치는 영향-신뢰의 조절효과. 「인적자원관리연구」, 24(1): 135-155.
- 이선우. (2012). 지방정부 공무원의 행정가로서의 필요역량 및 실행에 관한 연구. 「한국인사행정학회보」, 11(3): 1-30.
- 이선우·류도암. (2015). 지방자치단체 공직개혁의 주요 쟁점과 방향: 공무원 역량강화의 장애요인을 중심으로. 「지방행정연구」, 29(2): 3-29.
- 이윤경·이삼열. (2016). 성과관리제도 및 인적자원관리제도에 대한 만족이 정부조직성과 및 공직만족도에 미치는 영향. 「한국조직학회보」, 12(4): 27-63.
- 이윤식·제갈돈·김주환·김홍률·심광호. (2006). 「정부성과관리와 평가제도 - 주요선진국 사례를 중심으로」. 서울: 대영문화사.
- 이희창·박희봉·전지용. (2007). 지방정부 조직성과에 대한 인적자원관리와 사회자본의 영향 분석. 「한국정책과학학회보」, 11(3): 127-151.
- 이희태. (2010). 공무원 성과급제도의 동기부여 효과 분석: 성과상여금제도를 중심으로. 「지방정부연구」, 14(1): 159-180.
- 이희태. (2015). 지방정부의 성과중심적 인사관리의 공정성이 공무원의 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 미치는 영향: 부산을 중심으로. 「지방정부연구」, 19(3): 53-75.
- 장혜윤·최정우·박해육. (2017). 성과관리제도 운영과 보상 간의 디커플링에 관한 연구: 지방자치단

- 체를 중심으로. 「지방정부연구」, 21(3): 453-473.
- 정철현·임상규. (2012). 성과에 대한 중앙정부와 지방정부 공무원의 인식의 차이에 대한 연구. 「한국행정연구」, 21(3): 203-236.
- 조경훈·이선우. (2018). 공무원 공직가치 요인에 대한 실증 연구: 지방공무원과 중앙공무원의 비교를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 17(2): 143-165.
- 조선일. (2006). 지방공무원 능력개발을 위한 교육수요분석. 「한국사회와 행정연구」, 16(4): 165-187.
- 조태준·윤수재·이도석. (2013). 인적자원관리기법과 조직문화의 상호작용이 조직성과에 미치는 영향: 서울특별시 공무원의 인식을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 12(2): 191-225.
- 최무현·이종수·송혜경. (2004). 한국 공무원의 보직 및 경력관리 체계 개선방안 연구. 「한국행정연구」, 13(2): 125-153.
- 최무현·김영우. (2010). 지방공무원 역량강화에 관한 연구: 역량기반 교육훈련을 중심으로. 「지방정부연구」, 13(4): 33-59.
- 최순영. (2009). 공무원 보수체계의 개편대안. 「한국행정학보」, 43(4): 209-236.
- 최순영. (2015). 「직위분류제 확대와 연계한 공무원 인사관리의 개선방안」. 한국행정연구원.
- 하혜수·정광호. (2014). 성과중심 보수제의 효과분석: 국내 11개 공공기관의 성과급을 중심으로. 「행정논총」, 52(3): 145-177.
- 행정안전부. (2020). 2021년도 「지방공무원 인사실무」. 행정안전부.
- 홍미영·문경주·우양호. (2005). 지방공무원의 승진공정성 지각과 만족의 영향요인: 남성공무원과 여성공무원의 비교. 「지방정부연구」, 9(1): 45-69.
- Alfes, K., Shantz, A., & Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: The moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22(4): 409-427.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The international journal of human resource management*, 24(2): 330-351.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boyne, G. A. (2003). Sources of public service improvement: A critical review and research agenda. *Journal of public administration research and theory*, 13(3): 367-394.
- Brewer, G. A. & Selden, S. C. (2000). Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 685-711.

- Dunn, W. N.(2012). *Public Policy Analysis: an introduction*. Boston: Pearson.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4): 909-927.
- Gerhart, B. (2005). Human resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach. *Management Review*, 174-185.
- Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S. Y. (2010). High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20(2): 119-137.
- Innocenti, L., Pilati, M., & Peluso, A. M. (2011). Trust as moderator in the relationship between HRM practices and employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 21(3): 303-317.
- Kramer, R.M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50: 569-598.
- McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 265-284.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis. Trust in organizations: *Frontiers of theory and research*, 261-287.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2): 107-142.
- Whitener, E. M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of management*, 27(5): 515-535.

---

**김 상 숙:** 이화여자대학교에서 행정학박사학위(논문: 어떤 '다름'이 '차이'를 가져오는가? 공기업 조직 구성원의 다양성에 대한 인식과 조직몰입을 중심으로, 2019)를 취득하였고, 현재 한국행정연구원 초청연구위원으로 재직중이다. 주요 관심 분야는 다양성, 인적자원관리, 조직행태 등이며, "양성 평등 균형인사에 대한 공정성 인식이 공공봉사동기(PSM)에 미치는 영향"(2020), "공기업 조직 구성원의 다양성 인식이 조직몰입에 미치는 영향: 다양성 감수성(Diversity Sensitivity)의 조절효과를 중심으로"(2021), "국회 여성 보좌진의 조직경험과 반응전략에 관한 질적 연구"(2022) 등의 논문을 썼다. (sangsuk\_kim@kipa.re.kr)

