

# 공정성이 지방자치단체 공무원의 성과관리제도 인식에 미치는 영향

: 의사소통의 조절효과를 중심으로

The Influence of Fairness in Local Public Official's Perception  
to the Performance Management System

: Focusing on the Moderating Effect of Communication

장혜윤\* · 최정우\*\* · 박해육\*\*\*

Jang, Hye Yoon · Choi, Jung Woo · Park, Hae Yug

## ■ 목 차 ■

- I. 서론
- II. 이론적 고찰
- III. 연구설계 및 분석모형
- IV. 분석결과
- V. 결론

성과관리에 영향을 미치는 주요 요인으로 간주되는 의사소통은 공정성과 밀접한 관계를 지니고 있다. 그럼에도 불구하고 의사소통과 공정성의 관계를 고려한 실증적 분석은 이루어지지 못한 측면이 있다. 따라서 본 연구는 조직구성원들의 의사소통의 조절효과를 중심으로 성과관리제도에 대한 인식에 영향을 미치는 영향요인들을 검증하였다.

분석결과에 따르면, 공정성, 제도이해도, 교육, 직급, 의사소통 등은 모든 모형에서 통계적으로 유의하게 나타나고 있으며, 부서특성은 분배공정성 모형에서만 성과관리제도의 인식에 일부 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 분배공정성이 동일

\* 경기연구원 초빙연구위원(주저자)

\*\* 성균관대학교 국정전문대학원 박사수료(공동저자)

\*\*\* 한국지방행정연구원 연구위원(교신저자)

한 수준일 때 의사소통이 활발하게 이루어진다 하더라도 성과관리제도에 대한 인식은 변화하지 않는다는 것을 의미한다. 한편, 조직구성원들 간 의사소통 활성화 차원에서 볼 때, 절차공정성이 성과관리제도에 대한 조직구성원들의 긍정적인 인식을 강화하는 것으로 나타났다. 따라서 성과관리제도의 성공적인 운영을 위해 제도의 전반적인 운영과정에 대한 조직구성원간 의사소통 활성화로 절차공정성을 강화하는 것이 필요하다.

□ 주제어: 성과관리제도, 의사소통, 절차공정성, 분배공정성

Communication considered to be a major factor in influencing performance management relates closely to fairness. In this regard, the empirical analysis of the relationship between communication and fairness has not been conducted. Therefore, this study examined the various factors influencing the perception to the performance management system by focusing on the communication's moderating effect among organizational members.

According to the results we examined, the influential factors such as fairness, awareness to the system mechanism, education, job status and communication remained statistically significant in all models, whereas the departmental characteristics within organization were negatively influencing the perception to the performance management system only in terms of the distributive fairness model. This indicates too that the perception on the performance management system does not change, despite both conditions of the same level of distributive fairness and the active interaction in communication. Meanwhile, procedural fairness strengthened the staff's positive perception on the performance management system, when considered in terms of activating the communication among organizational members. In conclusion, it is necessary to more strengthen the procedural fairness, in order to make the performance management system effective, by invigorating the interactive communication between the organizational staff in comprehensive operational process of the system.

□ Keywords: performance management system, interactive communication, procedural fairness, distributive fairness

## I. 서론

공공부문의 재정지출에 대한 책임성, 성과 등이 강조되는 시대적 흐름이 지속되면서 우리나라에서도 2006년 ‘정부업무평가기본법’을 제정하여 공공부문의 성과관리체계의 기틀을 마련하고 있다. ‘정부업무평가기본법’은 중앙행정기관, 지방자치단체, 공공기관 등의 성과관리제도에 대한 전반적인 사항을 규정하고 있으며, 동법 제18조에 기초하여 지방자치단체는 자체평가를 실시하고 있다.

일반적으로 성과관리제도는 성과를 측정하고 평가하는 과정에서 도출되는 성과정보를 활용함으로써 조직성과의 증진, 운영의 효율성을 도모하는 것을 목적으로 삼는다. 이러한 목적을 달성하기 위해서는 성과관리제도가 체계적이고 합리적으로 설계되어야 할 뿐만 아니라 성과관리제도를 시행하는 조직구성원의 긍정적 인식이 전제되어야 한다. 즉, 조직구성원들이 조직에서 시행되는 성과관리제도를 직접 운영한다는 측면에서 성과관리제도에 대한 개인의 인식이나 만족도는 성과관리제도의 효과, 목적 달성 등에 영향을 미치게 된다.

특히, 성과평가 이후 조직구성원들에게 분배되는 보상의 정도에 따라 조직구성원들의 성과관리제도에 대한 인식이 상이할 수 있다. 성과측정 및 평가결과에 따른 보상은 갈등을 야기하게 되는데, 이를 완화시키는 요인으로는 공정성, 의사소통 및 신뢰를 들 수 있다(김달곤, 2013: 120). 따라서 이를 고려하면 성과에 따른 보상의 배분 및 평가절차 등 성과관리제도 전반에 대한 공정성 인식은 조직구성원들의 성과관리제도에 대한 만족도에 영향을 미치게 된다.

또한 업무를 추진하는 과정에서 나타나는 조직구성원 간 의사소통의 수준은 성과관리제도에 대한 구성원들의 인식에 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 평가결과에 대한 공정성 확보와 밀접한 관련이 있다. 즉, 서로의 업무에 대한 이해와 공유가 전제된 상황에서 성과관리제도가 운영될 때, 평가결과에 대한 신뢰가 높아져 성과관리제도에 대한 긍정적인 인식을 형성하게 된다. 유사한 맥락에서 의사소통을 통해 분배공정성, 절차공정성의 영향력을 강화할 수 있는 측면이 있다.

종합하면, 성과관리제도에 관한 조직구성원들의 인식은 성과에 기초한 보상, 절차 등의 공정성과 밀접한 연관이 있고, 의사소통은 공정성에 대한 인식을 강화할 수 있다. 그러나 기존 연구들은 공정성과 성과관리제도 간 관계만을 집중적으로 분석하는 경향이 있어 이러한 연구의 외연을 확장할 필요가 있다. 또한 의사소통과 관련된 연구들은 효과적인 의사소통이 조직구성원들의 조직목표 달성에 집중하도록 하는 것으로 보고 있다(Hindi et al., 2004). 이러한 연구들에서는 의사소통과 조직성과 또는 조직문화 간 관계에 대하여 활발하게 논의되고 있으나 의사소통과 성과관리제도의 관계에 초점을 맞춘 연구는 미흡하다. 또한, 성과관리제

도에 대한 조직구성원들의 수용성, 인식 등에 영향을 미치는 요인으로 의사소통을 일부 고려하고 있으나 이를 심도 있게 논의하는 연구는 부족하다. 즉, 의사소통과 공정성이 밀접한 관련이 있음에도 불구하고 의사소통과 공정성, 성과관리제도에 대한 인식에 대한 일련의 관계를 고려하고 있는 연구가 부족한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 지방자치단체 공무원의 성과관리제도에 관한 인식에 기초하여 공정성과 성과관리제도에 대한 인식 간의 관계에 의사소통이 미치는 영향을 실증적으로 분석하기로 한다.

## II. 이론적 고찰

### 1. 의사소통과 성과관리제도

공공부문에 있어 의사소통은 조직구성원 간 의사소통을 의미하는 조직 내 의사소통과 조직 간의 의사소통으로 구분할 수 있다. 조직 내 의사소통과 관련해서는 최근 공무원의 직무몰입 또는 조직몰입과 관련하여 많은 논의가 이루어지고 있다(이용재·김장환, 2014; 정철우·최낙범, 2014). 이러한 논의는 조직 내 발생하는 의사소통에 대한 만족도는 직무만족에 긍정적인 영향을 미쳐 조직몰입 또는 직무몰입에 영향을 미치게 된다는 것을 주요 내용으로 삼는다. 즉, 의사소통 수준이 조직구성원들에게 미치는 영향을 분석함으로써 의사소통을 직무몰입, 조직몰입을 증진할 수 있는 요인으로 간주하고 있다.

한편, 조직 내 의사소통이 아닌 조직 간 의사소통의 중요성이 강조되기도 한다(Dixon, 1996; Pandey & Garnett, 2006; 조경식·이양수, 2008). 조직 내에서 나타나는 수평·수직적, 그리고 공식적·비공식적인 의사소통 외에도 조직을 둘러싼 외부 조직들과의 의사소통은 갈등과 충돌을 줄일 수 있다는 점에서 조직의 성과를 증진할 수 있다는 것이다(송윤현, 2009: 211).

이처럼 조직 내·외부 간 의사소통은 전반적인 조직 운영에 영향을 미치게 된다. 공공부문에서 성과관리제도의 확산으로 인하여 제도의 실효성 확보를 위한 다양한 요인들을 규명하는 연구들이 시작되었으며, 조직 내 의사소통의 수준이 성과관리제도에 미치는 영향에 대한 관심도 덩달아 제고되기 시작하였다. 성과관리제도를 시행하고 있는 조직 내에서 조직구성원 간 의사소통이 활발해지면 조직의 성과목표, 전략 등에 대한 이해도가 높아지게 된다. 이러한 측면에서 의사소통 수준이 높을 때, 조직성고가 향상되고 제도 수용성이 높아지는 등 성과관리제도의 목적이 달성될 수 있다. 즉, 성과관리제도와 관련하여 의사소통은 일반적으로 업무에 대한 성과측정 기준과 과정 등에 대한 의사소통을 의미하며(강영철·최낙범, 2015: 10), 의사소통의 수준이

높을수록 조직 운영의 효율성을 제고할 수 있다는 것이 선행연구들의 주요 내용이라고 볼 수 있다. 구체적으로 성과관리제도와 관련된 기존 연구들에서 의사소통은 조직성과 또는 조직효과성의 증진, 성과중심 조직문화로의 전환 등에 주요한 역할을 하는 것으로 나타났다.

우선 의사소통의 수준이 조직성과를 증진한다는 것은 조직구성원의 근무의욕을 고취시키고 동기를 유발하여 성과 도출에 집중하게 함으로써 가능해진다. 특히, 우리나라의 경우 상의하달식 의사소통이 성과관리제도의 저해요인으로 지적(이석환 외, 2010: 187)되고 있다는 점을 고려할 때, 의사소통의 수준이 성과관리제도의 실효성을 확보하는데 영향을 미친다는 점을 유추할 수 있다. 유사한 맥락에서 의사소통의 적절성은 성과관리제도를 운영하는 과정에서 공무원들의 성과관리제도에 대한 만족도를 증진하고, 이를 매개로 조직의 효과성을 증진한다(최성락, 2012).

또한, 조직 내 의사소통은 성과관리제도의 성공을 위한 전제조건으로서의 역할을 수행하게 된다. 성과관리제도가 합리적으로 설계되었다 하더라도 실제 제도를 운영하는 조직구성원들의 행태, 의지가 중요하므로 의사소통의 수준은 성과관리제도의 성공적인 운영에 영향을 미치게 된다. 의사소통을 통해 조직구성원간 다양한 정보가 공유될 수 있기 때문에 성과관리제도에 대한 긍정적인 정보의 공유로 인해 성과관리제도에 친화적인 문화가 형성되도록 한다(송윤현, 2009). 이로 인해 조직구성원들에게 성과관리제도에 대한 만족도, 긍정적 인식 등을 형성되게 된다.

유사한 맥락에서 성과관리제도의 성공적인 운영을 위한 요인들을 검증하는 연구들에서 의사소통은 주요 영향요인으로 강조된다. 기존 성과관리제도에서 의사소통은 조직성과 증진을 위한 요인으로 간주되었을 뿐만 아니라(Garnett et al., 2008) 성공적인 성과관리제도 운영의 성공을 위한 전제로도 이해되고 있다. 즉, “제도운영 과정에서의 여러 요인들에 대한 조직구성원들 간의 지속적인 의견교환이 수반되어야 한다(Lewis, 2015: 강영철·최낙범, 2015: 10 재인용)”는 측면에서 의사소통이 강조되고 있다.

한편, 성과관리제도 내에서의 의사소통을 다룬 기존 연구들의 외연을 넓힐 필요가 있다는 시각도 존재한다. 이석환(2011)의 연구에서는 성과지표설정에서의 합의, 참여 등에 국한되어 있는 의사소통 연구들에서 탈피하여 쌍방향적 의사소통의 중요성을 강조하고 있다. 즉, 기존에 논의되는 의사소통의 개념은 성과관리제도의 설계에 있어 조직구성원들의 참여로 제한하고 있으나 실제로 제도의 운영과정과 실제 성과를 측정할 업무를 수행하는 과정에서 나타나는 의사소통과 성과관리제도 간 관계를 규명할 필요가 있다는 것이다.

이상의 내용을 종합하여 볼 때, 조직구성원의 의사소통 수준은 이들의 행태에 영향을 미침으로써 성과관리제도 전반에 대한 긍정적 인식을 형성한다. 즉, 조직구성원 간 의사소통 수준이 높을수록 조직구성원들은 성과관리제도에 긍정적 인식을 가질 수 있을 것이다.

## 2. 공정성 이론

조직구성원들의 성과관리제도 인식에 영향을 미치는 주요한 요인으로서 공정성 인식을 들 수 있다. 성과관리제도는 성과측정·평가를 바탕으로 개인 및 조직에게 인센티브를 제공하게 된다. 이러한 과정에서 조직구성원들이 성과평가결과의 공정성을 어떻게 인식하는지는 성과관리제도에 대한 인식형성에 영향을 미치게 된다. 조직공정성(organizational justice)이론에서 논의되는 공정성은 크게 분배공정성, 절차공정성으로 구분할 수 있다.

전통적으로 공정성이란 투입과 산출에 대한 분배공정성을 중심으로 이루어졌다. 분배공정성은 Adams(1963)의 공정성 이론에서 이론적 근거를 찾을 수 있다. “자신의 노력 투입에 대한 산출의 비율과 타인의 노력 투입에 대한 산출의 비율이 같다고 지각할 때 공정성을 느끼고 자신의 노력 투입을 지속적으로 유지하게 된다(하미승 외, 2004: 3).” 즉, 조직구성원들은 자신의 업무에 대한 노력과 이에 따른 보상이 기대수준에 미치지 못할 때 공정성에 대한 인식 수준이 낮아진다. 개인의 공정성에 대한 인식 수준에 따라 조직구성원들의 행태, 직무만족 등도 상이하게 된다(Binswanger, 1991). 즉, 분배공정성과 관련되어 조직구성원들은 조직의 자원을 분배한 결과와 보상을 타인과 비교함으로써 직무태도, 행태 등을 결정하게 된다. 이에 비추어볼 때 지방자치단체에서 수행하는 성과관리제도 또한 조직구성원들의 인식에 의해 영향을 받게 된다. 성과평가결과에 따른 보상이 개인이 투입한 노력에 비해 적절하지 못한 수준이라고 인식할 때 공정성에 대한 인식은 낮게 형성되고, 이로 인하여 성과관리제도를 부정적으로 인식하게 된다. 반면, 평가결과에 의한 보상이 적절한 수준이라고 인식할 때 성과관리제도에 대하여 긍정적으로 인식하게 된다.

한편, 분배공정성에서는 분배과정에서 나타나는 절차에 대한 관심이 부족하다는 문제의식 하에 절차공정성의 개념이 강조되기 시작하였다. 즉, 분배공정성 개념으로는 조직구성원들의 공정성 인식을 설명하기에는 충분하지 못한 한계를 지적하면서 절차공정성에 대한 논의가 이루어지기 시작하였다. Thibaut & Walker(1975)의 연구에서는 조직구성원들은 분배 결과 외에도 분배가 이루어지는 의사결정 과정, 절차에서의 공정성에 대하여 관심을 갖는다는 점을 강조한다. “절차공정성이란, 보상이나 의사결정이 이루어지는 절차나 과정이 얼마나 공정하게 이루어지는가에 대해 인식하는 정도이다. 즉, 조직구성원이 공정한 절차에 의해 보상이 주어졌다고 느끼는 지각의 정도를 의미한다(Folger & Konovsky, 1989; Greenberg, 1990: 김동원, 2013: 203 재인용).” 이러한 측면에서 절차공정성은 성과관리제도에 대한 인식에 다음과 같은 영향을 미치게 된다. 우선 성과평가과정에서 평가제도가 합리적으로 설계되었다는 전제 하에 평가결과가 도출되는 과정이 공정한지에 대한 절차공정성에 대한 인식이 형성되면 성과평가결과에 대하여 신뢰하며, 성과관리제도에 대한 긍정적인 인식을 형성하

게 된다. 즉, 절차공정성은 성과를 측정하고 평가하는 일련의 과정이 조직구성원들이 합리적으로 인식하고 신뢰할만한 수준인가와 밀접한 관계가 있다.

즉, 성과관리제도는 “성과에 따라 보상을 결정함으로써 분배의 공정성을 높일 수 있으며, 구성원들의 성과를 철저히 평가하고 조직의 의사결정에 참여하게 함으로써 절차의 공정성을 높일 수 있다(권기욱 외, 2012: 67).” 바꾸어 말하면, 조직구성원들은 성과에 따른 적절한 보상을 받는다는 분배공정성과 합리적인 성과관리제도 내 조직구성원들의 참여, 의사결정 등이 보장되는 절차공정성의 수준이 높을수록 성과관리제도에 대해 긍정적으로 인식하게 된다.

### 3. 의사소통과 공정성

게다가 공정성은 전술한 의사소통과 밀접한 연관을 갖고 있다. 성과관리제도에 있어서 의사소통과 공정성 간의 관계를 다루고 있는 연구들은 미흡한 수준이지만 몇몇 연구들을 통해 이들 간의 관계를 유추할 수 있다. 의사소통은 조직구성원 간 성과관리제도에 대한 이해도를 높임으로써 성과관리만족도에 영향을 미치게 되는데, 이는 성과관리제도에 대한 조직구성원들의 공정성 인식이 높은 수준 하에서 극대화될 수 있다.

구체적으로 개인은 업무성과에 대한 평가자와의 의사소통 통로가 존재할 때 성과평가제도를 바람직하게 인식하게 된다(Dipboye & de Pontbriand, 1981; Lissak & Sheppard, 1983). 조직구성원 간에 이루어지는 의사소통의 수준 측면에서 보면, 절차공정성이 성과관리제도 인식을 극대화할 수 있는 요인이 된다. 즉, 업무의 진행에서 나타나는 절차와 관련된 사항에 대해 상사와 하급직원 간에 의사소통이 수반될 때 공정성 인식이 보다 강화되고, 이는 다시 공정성이 성과관리제도에 대한 조직구성원들의 긍정적인 인식을 형성하는데 영향을 미치게 된다. 따라서 의사소통은 절차공정성이 조직구성원들의 성과관리제도 인식형성에 조절효과를 갖게 된다. 한편, 성과의 측정과 평가결과로 나타나는 분배공정성이 높은 상황 하에서 동료 또는 상사와 업무에 대한 의사소통이 활발할 때, 조직구성원들의 제도 수용성이 높아질 수 있다. 즉, 개인의 업무에 대하여 조직구성원들 간의 이해와 공유가 이루어질 때 성과에 따른 보상이 적절하다고 느끼게 된다.

한편, 상호작용공정성을 다루고 있는 연구들에서 의사소통과 공정성 간 실마리를 찾을 수 있다. 상호작용공정성이란 “방법과 절차에 따른 의사결정 과정에서 타인으로부터 받는 처우의 공정성에 대한 인식 정도(조운형, 2014: 134)”를 말한다.<sup>1)</sup> 상호작용공정성은 제도 내 절차가

1) 조직공정성은 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 구분된다. 일각에서는 상호작용공정성을 절차공정성의 하위 개념으로 인지하나(Lind & Tyler, 1988; Tyler & Bies, 1990; Tyler & Blader, 2002; Tyler & Lind, 1992) 최근에는 이를 분리해야 한다는 의견이 주를 이룬다. 본 연구에서는 상호작용공정성을 직접적으로 측정하기 보다는 일반적인 의사소통의 개념을 활용하였다.

집행되는 과정에서 나타나는 존중감, 설명, 권리존중(Bies & Moag, 1986; Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993) 등 다양한 요소로 구성되어 있다. 즉, 상호작용공정성에서는 조직구성원 간 의사소통의 수준을 개념의 구성요소로 삼고 있다. 상호작용공정성이 높을 때 조직구성원들은 의사결정과정에서 존중받고 있음을 지각하게 되고, 성과관리제도의 분배결과에 대한 이해도를 높일 수 있다(이정근·박성수, 1999: 202). 이러한 과정을 통해서 보상결정과정을 포함한 조직구성원 간 활발한 의사소통은 성과관리제도에 의해 나타난 분배결과에 대한 부정적인 인식을 감소시킬 수 있다. 한편, 상호작용공정성은 절차적 공정성의 효과를 조절할 수 있다. 즉, 상호작용공정성은 제도 내 공식적 절차 외에도 절차에 대한 설명을 수반할 때 높아지게 된다(Ambrose et al., 1991; Shapiro, 1993). 바꾸어 말하면, 절차공정성에 대한 인식은 조직구성원이 의견을 제시하고 실제로 성과관리제도 운영 및 집행에 참여할 수 있는 절차뿐만 아니라 이와 관련된 의사소통이 이루어질 때 높아질 수 있다. 따라서 조직 내 의사소통의 수준은 절차공정성이 성과관리제도에 대한 인식을 형성하는데 조절효과를 가지는 것으로 보인다.

한편, Ince & Gül(2011: 112-113)은 조직에서의 의사소통 수준과 공정성 간 관계에 대해 효과적인 의사소통은 공정성과 공정성에 대한 인식을 창출하는 동인으로서 중요한 역할을 수행하게 된다고 주장한다. 구체적으로 낮은 성과평가결과는 조직구성원들이 불공정성을 느끼도록 만들고, 상급자에 대해 불신을 하도록 만든다. 그럼에도 불구하고 의사소통이 효과적으로 이루어질 때, 이러한 부정적인 행태를 제거할 수 있다는 것이다. 절차공정성과 의사소통 간 관계를 분석한 몇몇 연구(Shaw et al., 2003; Yamaguchi, 2005; Aggarwal-Gupta & Kumar, 2010; Wang & Nayir, 2010)에서는 분배적 공정성과 절차적 공정성이 의사소통과 밀접한 관계를 갖고 있음을 제시하고 있는데, 이는 의사소통이 공정성을 강화할 수 있는 조절변수의 역할을 수행하고 있음을 시사한다.

#### 4. 선행연구 검토

본 연구는 공정성을 매개로 의사소통 수준이 조직구성원들의 성과관리제도 인식에 미치는 영향을 분석하는 것을 목적으로 삼는다. 따라서 의사소통, 공정성 등이 성과관리제도에 미치는 영향을 분석한 선행연구들과 의사소통과 공정성 간의 관계를 다루고 있는 연구들에 대해서 검토하고자 한다.

우선 조직구성원이 갖는 성과관리제도에 대한 인식은 수용성을 중심으로 논의된 경향이 있다. 제도의 수용성은 제도에 대한 긍정적인 인식을 바탕으로 형성된다고 할 때, 이를 통해 성과관리제도에 대한 인식에 영향을 미치는 요인들을 알 수 있다는데 의의가 있다. 특히, 성과관리제도의 도입 이후 조직구성원들이 성과관리제도를 통해 도출되는 성과정보를 활용하



는 것이 미흡하다는 지적이 이어지면서 성과관리제도의 수용성에 영향을 미치는 요인들을 분석하는 연구들이 등장하기 시작하였다(강황선·권용수, 2004; 국경복 외, 2007; 안재호, 2007; 강영철, 2008; 현승현 외, 2016). 강황선·권용수(2004)는 성과평가결과의 수용성에 영향을 미치는 요인을 제도적 요인(평가절차의 적절성, 평가지표의 타당성, 인센티브의 적절성, 평가제도에 대한 이해)이 평가결과에 대한 수용성에 미치는 영향을 매개변수(평가의 유효성 인정, 평가에 대한 대응태도)를 중심으로 분석하였다. 유사한 측면에서 안재호(2007)는 지방공무원의 성과관리제도 도입에 대한 인식을 중심으로 조직요인(혁신성, 리더십, 조직문화, 인센티브), 개인요인(교육, 참여, 제도이해, 업무부담) 등이 수용성에 미치는 영향을 분석한 결과, 교육, 참여, 업무부담, 제도이해 등이 통계적으로 유의하게 나타났다.

성과관리제도의 수용성과 관련된 연구들은 의사소통이 성과관리제도에 미치는 영향을 심층적으로 분석한 연구라기보다는 하나의 통계요인으로 간주하고 이에 대한 영향력을 검증하였다. 즉, “의사소통의 문제는 조직 활동 전반에서 나타나는 이슈인데 성과관리와 의사소통의 문제를 별개의 문제로 다루어 그 동안 이를 같은 맥락에서 연계해 해결하려는 노력이 기존의 선행연구에 없었다(이석환, 2011: 99).”

그러나 일부 연구들에서는 의사소통이 성과관리제도 인식에 미치는 영향을 검증하려고 시도하였다. 국경복 외(2007)는 공공부문 성과관리제도의 수용성을 높이기 위해서는 조직구성원들이 성과목표, 성과지표의 설정 등의 과정에 참여하는 것이 영향을 미칠 수 있다는데 초점을 두고 있다. 이러한 의사소통 수준이 높을 때와 그렇지 않을 때 상사와의 업무 협의를 의미하는 ‘성과지도’와 비전-전략목표-성과간 연계성이 성과관리제도의 수용성, 효과성에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과에 따르면, 의사소통 수준이 높을수록 성과관리제도에 대한 수용성과 효과성에 대한 인식이 높게 나타났다.

강영철(2008)의 연구에서도 의사소통의 활성화가 성과관리제도의 수용성에 긍정적인 관계를 갖고 있다는 점을 분석하고 있다. 조직구조, 조직문화, 의사소통, 평가지표, 리더십 등의 요인들이 수용성에 미치는 영향을 분석한 결과, 조직구조, 조직문화, 평가지표는 제도의 수용성에 긍정적인 영향을 미치고 있으나 의사소통이 제도의 수용성이 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 성과관리제도의 도입 이후 오랜 기간이 지나지 않은 상황 하에서 조직 내 성과중심의 의사소통이 활성화 되지 않았다는데 기인하는 것으로 보고 있다.

현승현 외(2016)는 BSC를 활용하여 성과관리정보시스템을 구축한 광역자치단체의 공무원을 대상으로 수용성에 영향을 미치는 요인들을 분석하고 있다. 구체적으로 의사소통의 수준이 시스템에 대한 유용성, 용이성에 영향을 미치고, 이는 다시 시스템에 대한 태도에 영향을 미치며, 궁극적으로 시스템에 대한 수용성에 영향을 미치게 된다는 것이다. 분석결과에 따르면, 의사소통의 수준이 높을수록 성과관리정보시스템에 대한 이용 용이성은 높게 인식되고 있으나

유용성을 낮게 인식하는 것으로 나타나고 있다. 더 나아가 이용 용이성은 성과관리정보시스템의 활용과 조직구성원들의 대응태도에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있다.

유사한 맥락에서 강영철·최낙범(2015)은 성과관리제도의 기대효과에 대한 조직구성원들의 인식에 의사소통이 미치는 영향을 분석하고 있다. 성과관리제도의 기대효과가 높을수록 성과관리제도에 대한 긍정적인 인식을 형성하고 있다고 볼 수 있다. 구체적으로 의사소통, 참여, 평가지표의 명확성, 업무연관성 등은 구성원들이 성과관리제도에 대한 이해도를 제고함으로써 제도에 대한 기대효과 수준이 높아지는지를 분석하고 있다. 분석결과에 따르면, 의사소통은 제도에 대한 기대효과와 긍정적인 상관관계를 갖고 있는 것으로 나타나고 있으나 제도이해를 매개로 기대효과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

한편, 의사소통이 성과관리제도의 주요 목적 달성에 긍정적인 영향을 미치는 것을 규명하는 연구들도 다수 존재한다(Garnett et al., 2008; 한인섭, 2006; 조경식·이양수, 2008; 김진환, 2012). Garnett et al.(2008)은 행정학 내에서 의사소통이 지속적으로 강조되어 온 관련된 이론들이 존재하지만 그럼에도 불구하고 의사소통과 관련된 연구들이 미진한 수준임을 지적하면서 의사소통이 조직 성과달성에 미치는 영향을 분석하였다. 구체적으로 조직문화를 미션중심, 규정중심의 문화로 구분하고, 조직문화-성과 간의 관계를 의사소통이 매개하는지를 분석하고 있다. 분석결과에 따르면, 미션중심의 조직문화와 조직성과 간 관계를 매개하는 것으로 나타나고 있으며, 규정중심의 문화에서는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나고 있다. 한인섭(2006)은 성과관리제도의 도입과 활용에 영향을 미치는 요인들을 분석하면서 의사소통이 성과관리제도에 미치는 영향을 간접적으로 제시하고 있다. 구체적으로 목표달성 및 전략에 관한 의사소통의 빈도를 목표지향성으로 간주하고 분석을 수행한 결과 성과관리제도의 도입과 활용단계에서 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 김진환(2012)의 연구는 BSC를 도입한 조직에서 의사소통의 수준이 구성원 간의 갈등을 감소하고, 합리적 조직문화 형성에 기여하고 있음을 밝히고 있다. 궁극적으로 의사소통 수준이 활성화되면 조직문화의 변화를 이끌어 성과증진에 기여하고 있는 것으로 나타났다.

이러한 의사소통의 수준은 성과관리제도에 대한 인식을 긍정적으로 형성할 수 있다는데 초점을 두고 분석을 수행한 연구들도 존재한다. 김달곤(2013)은 “성과평가가 이루어진다고 해서 갈등이 촉진되거나 완화되는 것이 아니라 조직구성원들이 그 절차나 분배에서의 공정성을 어떻게 인식하느냐에 따라 혹은 조직내 의사소통과 신뢰 정도에 따라 보상갈등의 정도가 다르게 나타날 수 있다(김달곤, 2013: 123)”고 언급하고 있다. 이를 바탕으로 의사소통이 보상갈등에 미치는 영향을 회귀분석을 통해 분석하였다. 분석결과에 따르면, 의사소통의 활성화는 성과평가에 따른 보상갈등을 감소시키는 것으로 나타났다. 이는 의사소통과 공정성에 대한 직접적인 관계를 분석하지는 않지만 공정성과 의사소통 간의 관계에 대한 실마리를 제공하고 있다는데 의의가 있다.

한편, 공정성과 성과관리제도 간 관계를 분석하고 있는 연구들에서는 공정성이 조직구성원들의 성과관리제도의 만족도 및 인식에 영향을 미치고 있음을 실증분석을 통해 밝히고 있다. 초기의 연구들은 공정성이라는 개념을 직접적으로 명시하지 않았으나 강황선·권용수(2004)는 성과관리제도의 수용성 제고에 영향을 미치는 요인으로 평가절차의 적절성과 인센티브 적절성 등을 제시하였다. 이는 곧 절차공정성 및 분배공정성 개념과 밀접한 관련이 있다. 구체적으로 평가절차의 적절성 외에도 평가지표의 타당성, 인센티브 적절성, 제도이해 수준 등이 평가결과의 수용성에 미치는 영향을 분석하고 있다. 분석결과에 따르면, 평가절차의 적절성을 긍정적으로 인식할 때 평가에 대한 긍정적인 대응태도, 수용성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김한창·황성원(2008)은 성과관리제도의 수용성 제고를 위한 요인을 법·규범, 경제, 조직문화, 정보시스템의 네 가지 측면으로 구분하고 있다. 분석결과에 따르면, 법·규범 측면의 분배적 공정성과 절차적 공정성이 성과관리시스템의 수용성을 높이는 것으로 나타났다. 남승하·이현철(2009)의 연구에서는 성과관리에 대한 공정성 수준이 조직구성원들의 대응태도와 유용성 인식을 매개로 도입 성과에 미치는 영향을 분석하고 있다. 이를 바탕으로 공정성이 성과관리제도에 대한 조직구성원들의 인식에 미치는 영향을 간접적으로 확인할 수 있는데, 분석결과에 따르면 분배공정성과 절차공정성은 성과관리제도의 유용성에 긍정적인 영향을 미치지만 대응태도에 대한 영향은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.<sup>2)</sup>

마지막으로 의사소통과 공정성 간의 관계를 다루고 있는 연구들에서는 의사소통과 공정성이 밀접한 관련이 있음을 제시한다. Aggarwal-Gupta & Kumar(2010)는 의사소통은 조직구성원들의 공정성 인식을 형성하는데 중요한 역할을 하고 있음을 강조하면서 의사소통에 대한 만족이 공정성과 긍정적인 관계를 갖고 있음을 밝히고 있다. 또한 Ittner & Larcker(1997)는 의사소통의 활성화는 조직구성원으로 하여금 조직의 전략과 목표에 대한 높은 이해도를 통해 성과측정에 대해 긍정적인 대응 태도를 갖는다고 주장한다. 한편, Ince & Gül(2011)은 조직 내 의사소통이 절차적, 분배적, 상호작용적 공정성에 미치는 영향을 분석한 결과 의사소통은 상호작용적 공정성에만 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있다.

이상의 선행연구들의 검토 결과 의사소통의 수준은 성과관리제도 전반에 영향을 미치는 주요 요인으로 고려되고 있음을 알 수 있다. 따라서 성과관리제도에 대한 인식에 의사소통의 수준이 영향을 미칠 것으로 기대된다. 그러나 의사소통에 초점을 두고 분석을 수행한 연구들이 소수에 불과하며 성과관리제도와 관련된 조직구성원들의 인식에 의사소통의 영향력을 검증하는 연구들은 분석결과가 다소 상이한 측면이 존재한다는 것을 알 수 있다. 즉, 의사소통

2) 남승하·이현철(2009)은 공정성을 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 세부적으로 분석하고 있으며, 상호작용공정성은 유용성과 대응태도에 모두 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 본 연구에서는 상호작용공정성을 포함하지 않으므로 이에 대한 논의는 제외한다.

이 성과관리제도에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 기대와는 다르게 분석결과가 나타나고 있어 이에 대한 후속 연구들이 이루어질 필요가 있다.

또한, 공정성과 성과관리제도에 대한 연구들은 상대적으로 활발하게 논의되고 있으며, 주로 절차공정성, 분배공정성이 구성원들의 인식에 영향을 미치는 요인을 검증하는 연구들이 많은 비중을 차지하고 있다. 한편, 공정성의 개념을 직접적으로 활용하지는 않았으나 성과관리제도에 대한 조직구성원의 수용성 또는 유용성 인식을 분석하면서 평가절차가 영향을 미치고 있음을 제시하는 연구들이 존재한다(강황선·권용수, 2004; 김한창·황성원, 2008; 남승하·이현철, 2009). 또는 임동진·윤수재(2010)의 연구에서 인센티브, 보상 수준을 성과관리제도 운영의 문제점으로 지적하고 있다는 점은 분배공정성이 성과관리제도의 운영 전반에 영향을 미치고 있음을 시사한다. 그러나 공정성과 의사소통의 관계를 고려하여 성과관리제도에 대한 인식에 영향을 미치는지에 관하여 분석한 연구는 미흡한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 의사소통, 공정성, 성과관리제도에 대한 인식을 종합적으로 분석하는데 의의가 있다.

### Ⅲ. 연구설계 및 분석모형

#### 1. 연구가설

본 연구는 조직구성원들의 공정성 인식이 성과관리제도를 인식하는 수준에 미치는 영향력을 의사소통의 조절효과를 중심으로 분석하기로 한다. “공직사회 내부에서 성과평가에 대한 공정성 인식은 성과평가결과에 대한 수용도로 나타난다(조경호, 2011: 182).” 조직공정성이론에 비추어볼 때, 조직구성원들이 성과관리제도의 결과, 과정 등에서 공정하다고 느낄 때 성과관리제도에 대한 긍정적인 인식이 형성된다(이광희, 2001; 이석환·조주연, 2010). 성과관리제도는 업무에 대한 성과를 측정하고, 성과평가결과에 따른 인센티브를 제공하는 방식으로 운영된다. 따라서 개인이 투입한 노력에 비하여 평가결과, 보상이 적절한 수준이라고 인식할 때, 분배공정성의 인식 수준이 높아지게 된다. 이러한 분배공정성이 높은 수준일 때, 조직구성원들은 성과관리제도의 유용성을 높게 인식하게 되며 궁극적으로는 성과관리제도에 대한 긍정적인 인식을 형성하게 된다. 한편, 성과의 측정·평가과정의 투명성, 조직구성원들의 참여 등은 절차공정성을 이루는 주요 구성요소들이다. 이러한 절차공정성이 확보될 때, 성과관리제도에 대한 긍정적인 인식을 형성하게 된다. 따라서 아래의 <가설 1>은 분배공정성과 절차공정성으로 구분하여 분석을 수행한다.

〈가설 1〉 조직구성원들의 공정성 인식수준이 높을수록 성과관리제도 인식에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

〈가설 1-1〉 분배공정성의 인식수준이 높을수록 성과관리제도 인식에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

〈가설 1-2〉 절차공정성의 인식수준이 높을수록 성과관리제도 인식에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

한편, 의사소통이 성과관리제도에 대해 미치는 영향에 대한 선행연구들을 검토한 결과, 의사소통이 활발해지면 조직의 목표와 전략 등에 대하여 조직구성원들 간 공유가 이루어지며, 이를 통해 성과관리제도에 대한 이용 용이성, 수용성 등에 긍정적인 태도를 보이게 된다(강영철, 2008; 최성락, 2012; 현승현 외, 2016). 의사소통의 수준은 “조직 내에서 획일적으로 나타나는 것이 아니라, 조직구성원들 개개인에 따라 그 형태나 정도에 있어 차이가 나타난다(강영철, 2008: 132).” 즉, 개인마다 의사소통의 수준은 다르게 나타나게 되며, 의사소통의 수준에 따라 성과관리제도에 대한 인식 또한 달라진다. 이러한 점에 비추어볼 때 조직구성원 간 의사소통이 활발할수록 성과관리제도에 대한 긍정적인 인식이 형성될 수 있다. 따라서 아래와 같은 〈가설 2〉를 설정한다.

〈가설 2〉 의사소통의 활성화는 조직구성원들의 성과관리제도 인식에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

한편, 공정성이 성과관리제도에 대한 인식에 미치는 영향은 의사소통 수준이 높을 때 더욱 높아질 수 있다. 즉, 공정성이 높고 조직 내에서 자유롭게 의견을 개진할 수 있는 의사소통의 수준이 활발할 때, 성과관리제도에 대한 긍정적인 인식이 형성된다. 특히, 성과관리제도는 조직구성원들의 의사소통을 촉진하는 기능을 갖고 있는데, 이는 평가의 공정성 확보가 전제되어야 한다. 즉, “공정하지 못한 평가결과를 두고는 아무도 의사소통이라고 생각하지 않는다(김민주, 2016: 14-15).” 게다가 분배공정성과 절차공정성이 조직구성원 간 협력적 의사소통을 증진시킨다는 결과(Lee, 2001)를 고려할 때, 조직구성원의 공정성 인식수준이 높고 의사소통이 활발할 때 성과관리제도에 대한 긍정적인 인식이 형성될 수 있다.

구체적으로 보상갈등과 의사소통 간 관계를 분석한 연구(김달곤, 2013)에서 분배공정성과 의사소통 간 관계를 유추할 수 있다. 의사소통이 활성화되면 보상갈등이 완화되는데 보상갈등은 분배공정성과는 반대되는 개념으로 의사소통 수준과 분배공정성은 상호 밀접한 관련이 있는 것을 알 수 있다. 이러한 주장에 기초하면, 조직구성원들이 성과관리제도의 결과로서 평가결과

또는 보상에 대해서 공정하다고 느끼는 수준이 높고 업무와 관련된 의사소통이 활발하게 되면 조직 및 업무에 대한 목표 달성, 전략 등에 대한 이해도가 높아지므로 성과관리제도에 대한 긍정적인 인식이 형성될 수 있다. 한편, 절차공정성의 경우 의사결정 과정 및 절차에서의 공정성을 의미하므로 의견 개진의 기회가 많고 의사소통이 활발하게 이루어질 때 절차공정성이 성과관리제도에 미치는 영향은 커질 것이다. 이를 바탕으로 아래의 <가설 3>을 설정한다.

<가설 3> 의사소통의 활성화는 공정성과 성과관리제도의 인식 간 관계에 조절효과를 가질 것이다.

<가설 3-1> 조직구성원들의 의사소통 활성화는 분배공정성이 성과관리제도에 인식에 미치는 영향을 강화시킬 것이다.

<가설 3-2> 조직구성원들의 의사소통 활성화는 절차공정성이 성과관리제도에 인식에 미치는 영향을 강화시킬 것이다.

## 2. 자료수집 및 분석방법

본 연구는 전라북도 직무성과평가와 관련된 공무원들의 인식을 중심으로 분석을 수행하고, 설문조사를 통해 자료를 수집하였다. 전라북도의 경우 2005년 행정자치부의 성과관리 시범사업에 참여한 이후 성과관리제도 운영의 우수사례로 선정된 지방자치단체이다.<sup>3)</sup> 한편, 전라북도는 BSC를 기반으로 성과관리제도를 운영하고 있으며, 제도의 도입 이후 평가지표, 성과관리체계를 지속적으로 수정·보완하고 있다. 이처럼 전라북도의 경우 성과관리제도가 안정적으로 운영되고 있다는 측면에서 구성원들이 성과관리제도의 도입 초기에 나타나는 반발의 정도가 부정적인 인식으로 편향될 가능성은 없다. 반면, 성과관리제도에 대한 긍정적인 인식과 더불어 부정적인 인식이 형성될 대내적 요인이 존재하므로 조직구성원들이 성과관리제도에 대한 인식을 분석하는데 적합한 측면이 있다. 자료의 수집은 2015년 11월에 전북도청 공무원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사에 총 1,152명 응답하였으며, 회수된 설문지 중 개인적 특성의 응답을 기피하거나 일부 문항에만 응답하여 분석에 활용할 수 없는 설문지를 제외한 858부를 실증분석에 사용하였다.

3) 전라북도는 성과관리제도의 시범운영 이후 지속적으로 성과관리제도를 수정·보완하여 발전시키고 있으며 성과관리를 총괄하기 위한 별도 부서(과단위)를 최초로 신설하는 등 성과관리제도를 체계적으로 운영하고 있다(이석환, 2011: 103). 최근 2012년 세계성과관리대회(BSC 2012 Global Summit)에서 세계 BSC 명예의 전당(Hall of Fame Award)을 수상하였으며, 2015년에는 탄자니아, 몽골 등에서 성과관리제도를 벤치마킹하였다.

한편, 의사소통의 조절효과를 분석하기 위하여 조절회귀분석을 수행하며 SPSS 20.0을 활용한다. 조절효과의 분석에 있어서 독립변수(X)와 조절변수(M), 그리고 이들의 상호작용항(XM) 간에 발생하는 다중공선성 문제가 제기되는 바 평균중심화(mean centering)를 수행하였다. 평균중심화는 독립변수, 조절변수와 상호작용항 간에는 다중공선성이 발생하기 때문에 각각의 변수에서 평균값을 차감한 값을 활용하는 방법이다(Aiken & West, 1991).

설문 응답자의 특성을 요약하면 아래의 <표 1>과 같다. 총 분석대상은 858명으로 남성이 60.68%로 여성에 비해 많은 비중을 차지하고 있는 것으로 나타났으며, 직렬은 행정직이 50.7%이며, 그 외 직렬이 49.3%로 거의 유사한 비율로 응답하였다. 직급은 중간관리자층인 7급과 6급의 비중이 다른 직급에 비해 많으며, 도청을 대상으로 설문조사를 진행하였기 때문에 9급과 8급의 비중이 낮은 것으로 이해된다. 부서특성은 사업부서가 전체의 70.3%를 차지하고 있는 것으로 나타났다.

<표 1> 분석 표본의 특성

변수		비율(%)
성별	남	68.06%
	여	31.94%
직렬	행정직	50.58%
	기타	49.41%
직급	9급	8.97%
	8급	7.69%
	7급	31.59%
	6급	35.90%
	5급	13.40%
	4급 이상	2.45%
부서특성	사업부서	70.28%
	지원부서	29.72%
n		858

### 3. 변수의 정의

본 연구에서는 선행연구의 검토를 통해 조직구성원들의 성과관리제도에 대한 인식에 영향을 미치는 요인들을 분석에 활용한다. 이에 종속변수는 조직구성원들이 BSC 직무성과평가가 도 주요사업의 정상적 추진과 관리에 기여하는 정도의 설문문항을 바탕으로 측정하였다.

한편, 부서특성, 직급, 성별, 연령 등을 제외한 변수들은 각각의 설문문항을 바탕으로 7점 Likert척도<sup>4)</sup>를 통하여 측정하였다.

<표 2> 변수의 구성

변수명		변수측정
종속변수	성과관리제도 인식	BSC 직무성과평가제도가 사업 추진 및 관리에 기여하는 정도
조절변수	의사소통	업무 추진 시 상사 및 동료들 간 의사소통의 수준
공정성	공정성	BSC 직무성과평가의 객관성, 공정성
	분배 공정성	
	절차 공정성	BSC 직무성과평가의 운영절차(지표·목표설정, 타당성심의, 개인평가 결과 공개, 이의신청 등)가 투명하게 이루어지는 정도
통제변수	제도 이해도	BSC 직무성과평가의 주요내용과 운영체계에 대한 이해도
	부서장 관심	부서장의 BSC 직무성과평가에 대한 관심 및 대응의 적극성
	교육	BSC 직무성과평가에 관한 교육과 설명 수준
	부서특성	사업부서=1, 지원부서=0
	직급	9급=1, 8급=2, 7급=3, 6급=4, 5급=5, 4급 이상=6
	성별	남=1, 여=0
	연령	연령 직접 기입

구체적으로 살펴보면, 의사소통은 업무를 추진하는 과정에서 상사 또는 동료들 간 의사소통의 수준으로 측정하였으며, 공정성은 분배공정성과 절차공정성으로 구분하여 측정하였다.<sup>5)</sup> 한편, 선행연구들의 검토 결과 성과관리제도에 대한 조직구성원들의 인식에 영향을 미치는 요인들을 제도 이해도, 리더십, 교육 등을 분석모형에 포함하였다. 구체적으로 제도이해도는 조직에서 시행하고 있는 성과관리제도의 내용과 운영체계에 대한 이해도로서 제도에 대한 이해가 높을 때 성과관리제도에 대한 긍정적인 인식, 수용성 등이 높아진다는 점에 근거하여 변수로 선정하였다(강황선·권용수, 2004; 안재호 2007; 강영철·최낙범, 2015). 한편, 부서장 관심은 부서장이 성과관리제도에 대한 관심, 대응의 적극성 정도로 측정하였으며, 이러한 관심이 높을수록 성과중심 또는 친화적인 조직문화를 형성함으로써 성과관리제도에 대한 긍정적인 인식이 형성될 수 있다.

교육은 성과관리제도에 대한 교육 및 설명 수준으로 측정하였다. 일반적으로 성과관리제

4) '전혀 그렇지 않다'는 1, '매우 그렇다'는 7, 그리고 '보통'은 4로 기입하도록 7점 척도를 구성하였다.

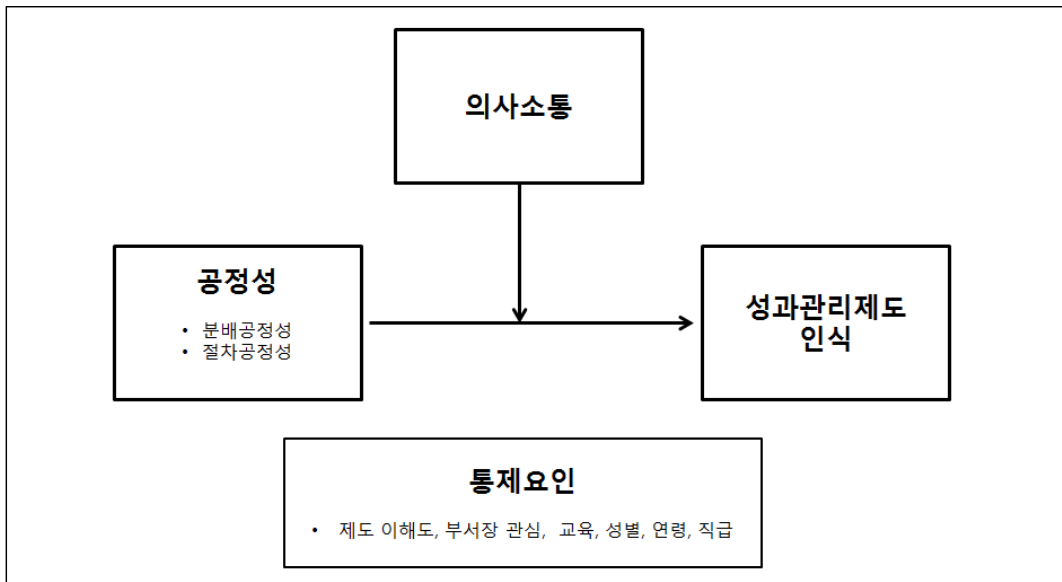
5) 기존 연구들에서는 성과관리제도 내에서의 의사소통에 초점을 두고 분석을 시행하고 있다. 그러나 본 연구에서는 성과관리제도를 성공적으로 운영하고 있는 지방자치단체를 분석대상으로 삼고 있어 업무계획 수립, 집행, 평가 등에서 필연적으로 제도와 관련된 의사소통이 이루어질 뿐 아니라 개인 간 업무에 대한 정보를 공유할 수 있다는 점에서 의사소통에 대한 포괄적인 정의를 활용한다.



도의 내용을 조직구성원에게 교육함으로써 성과관리제도에 조직구성원이 적극적으로 참여하도록 유도할 수 있다(남창우·이명숙, 2008: 179). 부서특성의 경우 각 부서마다 추진하는 업무의 특성으로 인해 성과관리제도와 적합성이 다르게 나타날 수 있다(Pollitt, 2001; 김영록, 2010). 김한창·황성원(2008)은 공무원의 수용성 제고를 위한 연구를 수행하면서 인터뷰를 통해 정책부서와 지원부서의 구분이 없어 성과관리제도 상 불이익을 받을 수 있다는 견해가 존재함을 제시하였다. 이는 곧 업무의 특성으로 인해 성과관리제도에 대한 인식이 다르게 형성될 수 있음을 시사한다. 따라서 본 연구에서는 부서 특성을 사업부서와 지원부서로 구분하여 분석에 활용한다. 한편, 직급에 따라 성과관리제도에 의해 부과되는 업무량과 책임감 등이 상이하어, 이에 따라 성과관리의 부정적 효과의 인식정도에 영향을 미칠 수 있고(금재덕·이성도, 2009: 358-359), 성과관리와 관련된 업무는 하위직에 집중되는 경향이 있으므로(이석환·조주연, 2010: 282) 이를 통제한 뒤 분석할 필요가 있다. 또한, 개인적 특성으로 성별과 연령 등을 통제한 뒤 분석을 수행하기로 한다.

이상의 내용을 종합하여 본 연구의 분석틀을 도식화하면 아래의 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구의 분석틀



## IV. 분석결과

### 1. 기술통계

본 연구에서 분석에 활용되는 변수들 중 가변수인 부서특성과 성별을 제외한 주요 변수의 기술통계는 아래 <표 3>과 같다. 종속변수가 되는 성과관리제도 인식의 평균은 총 7점 중 4.01점으로 성과관리제도에 대한 인식은 보통 수준임을 알 수 있다. 한편, 조직구성원 간 의사소통의 활성화는 평균 5.24점으로 타 변수에 비해 높은 점수를 보이고 있다. 공정성 변수의 경우 분배공정성과 절차공정성으로 구분하여 분석에 활용하는데, 각각 3.99점과 4.03점으로 평균 수준이나 절차공정성이 근소하게 높게 나타나고 있다. 전반적으로 성과관리제도에 대한 분배공정성에 대한 인식이 높지 않은 수준으로 나타나고 있다. 한편, 제도이해도(4.75점)와 교육수준(4.61점)은 다소 높은 수준을 보이고 있으며, 부서장 관심 또한 5.11점으로 타 변수들에 비해 높게 인식하는 것으로 나타나고 있다. 직급의 경우 평균 3.44점으로 6급과 7급에 응답자가 많이 분포하는 경향을 시사하고 있으며, 연령은 43.92세로 나타나고 있다.

<표 3> 주요 변수의 기술통계량

구분	평균	표준편차
성과관리제도 인식	4.01	1.56
의사소통	5.24	1.31
분배공정성	3.99	1.50
절차공정성	4.03	1.52
제도이해도	4.75	1.39
부서장 관심	5.11	1.37
교육수준	4.61	1.42
연령	43.92	8.54
직급	3.44	1.16

### 2. 의사소통의 조절효과

의사소통의 조절효과를 검증하기 위한 분석결과는 아래의 <표 4>, <표 5>와 같다. 의사소통의 조절효과는 절차공정성과 분배공정성 모형으로 구분된다. 분배공정성의 경우 <표 4>에 분석결과가 요약되어 있는데,  $R^2$ 는 분배공정성과 통제변수를 포함한 <모형 1>에서 0.465,

조절변수인 의사소통을 포함한 <모형 2>에서 0.467, 분배공정성과 의사소통의 상호작용항이 포함된 <모형 3>에서 0.473의 값을 보이고 있어 점차 증가하는 양상을 보이고 있음을 알 수 있다. 또한 분배공정성과 의사소통의 상호작용항이 통계적으로 유의하게 나타나고 있다. 그러나 <모형 2>에서는  $R^2$  증가분의 F값이 통계적으로 유의하지 않게 나타나고 있어 의사소통의 조절효과는 없는 것으로 해석될 수 있다.<sup>6)</sup> 의사소통의 조절효과가 통계적으로 유의한 수준이 아니라는 것은 분배가 공정하다고 인식하고, 조직구성원 간의 의사소통이 활발해 지더라도 성과관리제도의 도입 목적이나 취지 등의 이해에 대해 긍정적인 인식을 형성하지는 않는 것을 의미한다. 단, 다른 변수들에 대한 일반적인 결과를 살펴보면, 분배공정성, 제도이해도, 교육, 부서특성, 직급 등이 통계적으로 유의하게 나타나고 있다.

<표 4> 의사소통의 조절효과: 분배공정성 모형

구분	모형 1	모형2	모형3
	Coef. (Std. Err.)	Coef. (Std. Err.)	Coef. (Std. Err.)
상수	0.660* (0.267)	0.533* (0.276)	0.481* (0.275)
분배공정성	0.439*** (0.031)	0.428*** (0.031)	0.417*** (0.031)
제도이해도	0.118** (0.042)	0.112** (0.042)	0.102** (0.042)
부서장 관심	-0.003 (0.041)	-0.020 (0.042)	-0.020 (0.042)
교육	0.326*** (0.046)	0.325*** (0.045)	0.322*** (0.045)
성별	0.067 (0.087)	0.059 (0.087)	0.041 (0.086)
연령	0.006 (0.007)	0.005 (0.007)	0.004 (0.007)
부서특성	-0.194* (0.087)	-0.196* (0.086)	-0.188* (0.086)
직급	-0.184*** (0.048)	-0.175*** (0.048)	-0.167** (0.048)

6) 최종모형에서 상호작용항과  $R^2$  증가분의 변화량이 통계적으로 유의하나 2단계에서 F변화량이 통계적으로 유의하지 않은 상황에서의 조절효과의 해석은 의견이 분분하다. 그러나 엄격한 기준으로 해석을 한다면 조절효과가 없는 것으로 해석하는 것이 타당하다고 판단되므로 본 연구에서는 분배공정성모형에서 의사소통의 조절효과는 없는 것으로 해석한다.

구분	모형 1	모형2	모형3
	Coef. (Std. Err.)	Coef. (Std. Err.)	Coef. (Std. Err.)
의사소통	-	0.061* (0.035)	0.089* (0.036)
분배공정성*의사소통	-	-	0.058***
R-squared	0.465	0.467	0.473
F	92.131***	82.433***	75.971***
△R-squared	0.465	0.002	0.006
△R-squared에 대한 통계적 유의성(F값)	92.131***	3.060	9.965**
N	858	858	858

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

분배공정성의 경우 조직구성원들이 성과관리에 대해 긍정적으로 인식하는데 정(+ )의 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있다. 즉, 조직구성원들은 성과관리제도에 의해 받는 인센티브, 평가결과에 대해 지각한 공정성 수준이 높을수록 성과관리제도에 대하여 긍정적인 인식을 갖는 것을 알 수 있다. 이러한 분석결과는 분배공정성이 높을 때 성과관리제도의 유용성, 수용성에 영향을 미친다는 연구결과(강황선·권용수, 2004; 남승하·이현철, 2009)와 일치하고 있다. 의사소통 또한 조직구성원들이 성과관리제도를 긍정적으로 인식하는데 영향을 미치고 있다. 이석환(2011: 101)에 따르면 성과지표를 달성하는 과정에서 부서장과 부서구성원간 의사소통은 성과달성에 필요한 정보에 대한 소통, 공동책임, 혁신적·가외적 노력을 유도하는 소통, 조직 성과달성을 유도하기 위한 소통이 이루어져야한다고 주장한다. 즉, 개인의 업무달성에 있어서 활발한 의사소통은 성과관리제도에 의한 성과달성의 자발적인 참여를 유도한다는 점에서 제도에 대하여 보다 긍정적인 인식을 유지하는데 기여한다.

또한, 제도에 대한 이해도가 높을수록 성과관리제도에 대한 긍정적인 인식을 갖는 것으로 나타나고 있다. “제도에 대한 이해와 신념을 공유하는 것이 중요하다(강황선·권용수, 2004: 16)”는 점을 고려할 때 조직구성원들이 성과관리제도의 내용 및 운영 전반에 관한 사항을 숙지하고 있을수록 성과관리제도에 대한 긍정적인 인식을 갖게 되는 것으로 해석할 수 있다. 한편, 성과관리제도에 대한 교육의 수행 수준에 대한 만족도는 조직구성원들이 성과관리제도에 긍정적 인식을 갖게 한다. 우리나라의 성과관리제도는 상의하달식으로 확산되는 경향이 있어 조직구성원들이 성과관리제도의 도입 여부를 결정할 수 있는 과정에 참여할 수 있는 통로가 많지 않다. 따라서 성과관리제도의 도입 취지, 지속적으로 수정·보완되는 제도에 대한 학습 기회를 부여하는 것은 조직구성원들의 인식에 영향을 미치게 된다.

부서특성의 경우 사업부서와 지원부서 간 성과관리제도에 대한 인식이 상이한 것을 알 수 있는데 사업부서일 때 성과관리제도에 대한 인식이 부정적으로 형성될 가능성이 높다는 것을 알 수 있다. 즉, 사업부서의 경우 부서의 업무특성을 고려하지 않고 성과관리제도가 획일적으로 운영되어 구조적으로 성과관리제도에 적합하지 않다고 인식하기 때문에 부정적인 인식을 갖는 것으로 해석할 수 있다. 또한 직급의 경우 기존 연구들에서는 하위직일수록 성과관리제도에 대해 부정적인 인식을 갖는 것으로 나타난 반면, 본 연구에서는 직급이 높을수록 성과관리제도에 대한 부정적인 인식을 갖는 것으로 나타나고 있다. 이는 전라북도의 성과평가체계는 직급별로 부서평가와 개인성과평가를 반영하는 수준이 다르게 되는데, 직급이 높아질수록 부서평가의 반영비율이 높아지게 된다. 즉, 성과관리제도를 통해 부서 전체의 성과를 제고해야 한다는 부담이 상급자일수록 높게 나타날 수 있으며, 이로 인하여 직급이 높을수록 성과관리제도에 대한 부정적인 인식을 형성하는 것을 알 수 있다.

한편, 절차공정성과 의사소통의 조절효과에 대한 분석결과는 아래의 <표 5>와 같다. 분석 결과에 따르면, 절차공정성, 의사소통, 제도이해도, 교육, 직급 등이 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있으며 절차공정성과 의사소통의 조절효과가 있는 것으로 나타나고 있다.

우선 절차공정성, 의사소통, 제도이해도, 교육 등은 성과관리 인식에 정(+ )의 영향을 미치고 있으며, 직급은 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나고 있어 분배공정성 모형과 유사한 결과를 보이고 있다. 절차공정성은 평가결과에 조직구성원들이 성과관리제도 내에서 지표·목표설정, 타당성 심의, 개인평가결과 공개, 이의신청 등의 절차가 투명하게 이루어진다는 인식이 성과관리제도에 대한 긍정적인 인식을 형성하는 것을 알 수 있다.

<표 5> 의사소통의 조절효과: 절차공정성 모형

구분	모형 1	모형2	모형3
	Coef. (Std. Err.)	Coef. (Std. Err.)	Coef. (Std. Err.)
상수	0.691* (0.272)	0.491 (0.281)	0.433 (0.281)
절차공정성	0.406*** (0.406)	0.394*** (0.031)	0.382*** (0.031)
제도이해도	0.106* (0.042)	0.097* (0.042)	0.091* (0.042)
부서장 관심	0.024 (0.042)	-0.003 (0.043)	-0.003 (0.043)
교육	0.326*** (0.046)	0.323*** (0.046)	0.323*** (0.046)

구분	모형 1	모형2	모형3
	Coef. (Std. Err.)	Coef. (Std. Err.)	Coef. (Std. Err.)
성별	0.042 (0.088)	0.031 (0.088)	0.024 (0.088)
연령	0.005 (0.007)	0.003 (0.007)	0.002 (0.007)
부서특성	-0.107 (0.088)	-0.113 (0.088)	-0.109 (0.087)
직급	-0.179*** (0.049)	-0.166** (0.049)	-0.160** (0.049)
의사소통	-	0.092** (0.035)	0.115** (0.036)
절차공정성*의사소통	-	-	0.053** (0.019)
R-squared	0.448	0.452	0.457
F	86.093	77.848	71.336
△R-squared	0.465	0.002	0.006
△R-squared에 대한 통계적 유의성(F값)	86.093***	7.010**	7.424**
N	858	858	858

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

조절효과의 경우 절차공정성과 독립변수를 포함한 <모형 1>의 모형설명력은 44.8%, 조절 변수인 의사소통이 포함된 <모형 2>의 모형설명력은 45.2%, 그리고 절차공정성과 의사소통의 상호작용항이 포함된 <모형 3>의 모형설명력은 45.7%로 나타났다. 또한 이러한 모형설명력의 증가분은 모두 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. 또한, <모형 3>에서 상호작용 변수는 조직구성원들의 성과관리제도에 대한 긍정적 인식을 향상시키는 것으로 나타나고 있다. 따라서 종합적으로 볼 때, 의사소통은 절차공정성이 조직구성원들의 성과관리제도에 대한 인식에 미치는 영향을 조절하는 효과가 있다고 할 수 있다. 구체적으로 의사소통의 활성화는 절차공정성이 성과관리제도의 긍정적 인식을 형성하는데 미치는 영향을 강화하는 것을 알 수 있다. 성과 달성과 관련하여 부서, 조직차원에서 의사결정시 실무자들의 참여가 일부 제한적으로 이루어지고 있는 상황에서 의사결정은 실무자의견과 다른 방향으로 결정될 가능성이 높다(이석환, 2011: 107-109). 즉, 업무 및 부서의 성과에 의견 개진의 기회가 적을 때에는 상급자와 실무 담당자 간 의사소통이 활발하게 되면 실무자의 의견이 의사결정에 반영될 수 있으며, 이를 통해 성과관리제도에 대한 긍정적 인식이 형성될 수 있다.

본 연구의 분석결과에 따르면, 분배공정성 모형에서는 의사소통의 조절효과가 나타나지 않는 반면, 절차공정성 모형에서는 의사소통의 조절효과가 나타나고 있다. 이러한 결과는 절차공정성이 조직구성원들의 행태 또는 인식에 분배공정성 보다 큰 영향을 미친다는 기존의 연구결과(Alexander & Ruderman, 1987; Fryxell & Gordon, 1989)들과 매우 유사하다.<sup>7)</sup> 게다가 분배적 공정성과 절차적 공정성이 상호작용공정성의 조절효과를 중심으로 분석하고 있는 김희철 외(2005)의 연구에서도 분배공정성의 경우에는 개인의 임금만족, 직무만족과 같은 개인적 수준에서 나타나는 행태에 영향을 미치는 반면, 절차공정성은 보다 조직몰입, 조직신뢰 등 조직수준에서 나타나는 조직구성원들의 행태에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 종합하면, 성과관리제도에 대한 인식은 개인적인 인식을 바탕으로 하였지만, 조직수준의 성과 향상을 목적으로 수행되기 때문에 조직성과와 관련된 행태에 영향을 미치게 되는 절차공정성이 보다 큰 영향력을 갖는 것으로 해석될 수 있다.

종합하면 분배공정성, 절차공정성, 의사소통이 조직구성원들의 성과관리제도의 인식에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타나 <가설 1>과 <가설 2>는 지지되는 것으로 나타났다. 또한 절차공정성과 의사소통의 상호작용항은 조직구성원들의 성과관리제도의 인식에 정(+ )의 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있어 <가설 3-2>는 지지되는 것으로 나타나고 있으나 분배공정성과 의사소통의 조절효과는 없는 것으로 나타나 <가설 3-1>은 기각되었다.

## V. 결론

지방자치단체 공무원의 성과관리제도에 대한 인식은 조직적 요인, 환경적 요인, 제도적 요인 등 다양한 요인들에 의해 영향 받는다. 본 연구에서는 의사소통의 조절효과를 중심으로 성과관리제도에 대한 인식에 미치는 영향요인들을 검증하였다. 분석결과에 따르면, 공정성, 제도이해도, 교육, 직급, 의사소통 등은 모든 모형에서 통계적으로 유의하게 나타나고 있으며, 부서특성은 분배공정성 모형에서만 성과관리제도의 인식에 일부 부(-)의 영향을 보이고 있다. 이러한 분석결과는 분배공정성이 동일한 수준일 때 의사소통이 활발하게 이루어진다고 하더라도 성과관리제도에 대한 인식은 변화하지 않는다는 것을 의미한다. 바꾸어 말하면, 성과

7) Alexander & Ruderman(1987)의 연구에서는 절차공정성과 분배공정성이 조직구성원들의 행태 및 인식에 대해 상관분석을 수행한 결과, 절차공정성이 분배공정성보다 조직구성원의 행태와 높은 상관계수를 보이고 있는 것으로 나타나고 있다. Fryxell & Gordon(1989)에서도 조직구성원들은 조직 내 고충처리제도와 노조에 대한 긍정적인 인식은 절차공정성과 밀접한 관계를 보이고 있는 것으로 나타났다.

관리제도에 의한 의사결정 결과가 공정하더라도 구성원 간의 의사소통을 통해 성과관리제도의 긍정적 인식을 제고하는 효과는 없는 것을 알 수 있다. 한편, 조직구성원들간 의사소통 활성화는 절차공정성이 성과관리제도에 대한 조직구성원들의 긍정적인 인식은 강화하는 것으로 나타났다. 이는 성과관리제도와 관련된 절차공정성이 조직구성원들이 성과관리제도와 관련된 의사결정에 참여할 수 있는 통로, 기반 등과 밀접한 관련이 있으므로 업무와 관련된 의사소통의 조절효과가 나타나는 것으로 볼 수 있다.

이상의 내용을 종합하여 볼 때, 공정성과 의사소통은 성과관리제도에 대해 조직구성원들이 우호적 태도를 갖게 한다. 게다가 의사소통의 수준에 따라서 공정성의 영향력이 일부 강화되는 것으로 나타나 조직은 구성원 간 의사소통을 활성화할 수 있는 방안들을 모색하는 것이 필요하다. 이러한 인식의 전환은 궁극적으로 공무원의 행태를 변화시키게 되고, 이를 통해 성과관리제도의 도입 목적을 달성하는데 기여한다는 점에서 중요하다. 따라서 성과관리제도의 주요 목적을 달성하기 위해서는 조직구성원 간 업무성과, 조직목표 등의 공유와 협력을 증진하기 위해 의사소통을 활성화할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있다.

그러나 본 연구는 다양한 설문문항을 활용하여 각 변수의 다차원적인 속성을 포괄하지 못하였다는 점에서 일부 한계를 갖고 있다. 따라서 향후 연구에서는 단일차원에서 각 변수들을 측정하기보다는 다양한 측면을 고려할 필요가 있다. 유사한 맥락에서 향후 의사소통의 개념을 세분화한 연구가 필요할 것으로 보인다. 즉, 본 연구에서는 의사소통의 개념을 포괄적으로 제시하고 있으나 후속연구에서는 의사소통을 유형화함으로써 각각의 의사소통 유형의 조절효과를 분석할 필요가 있다. 또한 본 연구에서는 공정성과 의사소통 간 관계를 중심으로 공무원의 인식에 미치는 영향요인을 검증하는데 집중하고 있으나 이러한 인식의 전환이 실제로 공무원의 성과관리제도에 대한 대응태도의 변화를 유발하는지에 대해서는 후속적인 연구가 이루어져야 할 것이다.



## 【참고문헌】

- 강영철. (2008). 성과관리제도의 수용성에 미치는 영향요인 분석-조직구조, 조직문화, 성과지표를 중심으로. 『정책분석평가학회보』, 18(3): 123-152.
- 강영철·최낙범. (2015). 경찰 성과관리 평가제도 효과성의 영향요인 연구: 제도에 대한 이해를 중심으로. 『한국경찰연구』, 14(4): 3-36.
- 강황선·권용수. (2004). 조직성과평가결과에 관한 공무원의 수용성 제고방안. 『한국행정논집』, 16(4): 789-811
- 국경복·목진휴·이석환. (2007). 공공부문 성과관리제도의 수용성과 효과성 인식에 관한 경험적 연구-국가보훈처의 사례를 중심으로. 『정책분석평가학회보』, 17(3): 31-53.
- 권기욱·김광현·김종인. (2012). 고성과 작업시스템이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 다층분석. 『조직과 인사관리연구』, 36: 61-84.
- 금재덕·이성도. (2009). 성과관리체계의 부정적 효과에 관한 실증연구: 중앙정부 각 부처 공무원의 인식도를 중심으로. 『한국사회와 행정연구』, 20(2): 347-377.
- 김달곤. (2013). 성과측정시스템이 보상갈등에 미치는 영향. 『회계연구』, 18(4): 119-140.
- 김동원. (2013). 성과급에 대한 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 『한국거버넌스학회보』, 20(3): 199-222.
- 김민주. (2016). 『평가지배사회』. 서울: 커뮤니케이션북스
- 김영록. (2010). 재정사업 자율평가의 정부 부처별 적합성 분석: 성과측정 적합도 개발과 적용을 중심으로. 『행정논총』, 48(3): 169-193.
- 김진환. (2012). 전략적 성과측정시스템과 종업원 성과(역할 내 성과)와의 관계: 의사소통, 조직문화의 변화 그리고 갈등 감소를 중심으로. 『회계저널』, 21(3): 225-251.
- 김한창·황성원. (2008). 성과관리제도의 수용성 제고요인에 관한 연구: 노무현 정부의 중앙부처를 중심으로. 『정부학연구』, 14(2): 5-49.
- 김희철·김두경·강영순. (2005). 분배 및 절차공정성의 차별적 효과와 상호작용 공정성의 조절효과. 『조직과 인사관리연구』, 29(3): 67-94.
- 남승하·이현철. (2009). 성과관리시스템의 인지된 유용성과 대응태도의 영향요인. 『한국정책연구』, 9(2): 137-159.
- 남창우·이명숙. (2008). 공공부문의 BSC 수용성 및 조직성과의 영향요인 분석. 『한국행정학보』, 42(3): 165-190.
- 송윤현. (2009). 공공부문에서 성과지향주의 문화. 『한국행정연구』, 18(1): 191-221.
- 안재호. (2007). 『성과관리제도 도입에 대한 지방공무원의 인식에 관한 연구: 균형성과표를 대상으로』. 국민대학교 박사학위논문.

- 이경근·박성수. (1999). 조직공정성과 임금만족간의 인과관계: 절차적 공정성, 상호작용적 공정성, 분배적 공정성간의 관계와 역할을 중심으로. 『인사·조직연구』, 7(2): 191-229.
- 이석환 외. (2010). 「직무등급별 평가제도에서 공정성 향상 방안 연구」. 대전: 특허청.
- 이석환. (2011). 조직성과지표를 중심으로 한 의사소통 장애요인에 대한 탐색적 연구. 『한국지방자치학회보』, 23(4): 97-124.
- 이석환·조주연. (2010). 성과평가제도의 수용성에 영향을 미치는 요인에 대한 연구. 『한국사회와 행정연구』, 20(4): 269-291.
- 이용재·김장환. (2014). 조직 내 의사소통이 사회복지전담공무원의 직무몰입에 미치는 영향. 『한국지역사회복지학』, 49: 31-51.
- 임동진·윤수재. (2010). 중앙행정기관 성과관리제도의 운영실태 및 만족요인 분석. 『정책분석평가학회보』, 20(3): 83-114.
- 정철우·최낙범. (2014). 직무만족 요인이 조직몰입에 미치는 영향: 경찰조직을 중심으로. 『한국경찰연구』, 13(2): 369-392.
- 조경식·이양수. (2008). 조직간 의사소통이 조직성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구. 『한국행정학보』, 42(1): 229-252.
- 조윤희. (2014). 상호작용공정성, 조직구성원들의 혁신행동, 조직비전 인식과의 관계. 『인적자원관리연구』, 21(4): 131-152.
- 최성락. (2012). 성과관리 효과 인식의 영향요인 분석-만족도의 매개효과를 중심으로. 『한국행정학회 동계학술발표논문집』, 2030-2045.
- 하미승 외. (2004). 공무원 성과상여금제도의 효과성 및 발전방안 연구. 『한국사회와 행정연구』, 15(2): 1-22.
- 한인섭. (2006). 성과측정체계의 도입 실태와 성과정보 활용의 영향요인. 『한국행정학보』, 40(3): 245-266.
- 현승현·이병기·김진위. (2016). 지방자치단체 성과관리 정보시스템에 대한 공무원의 수용성 분석. 『한국지역정보학회지』, 19(1): 113-138.
- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67: 422-436.
- Aggarwal-Gupta, M. and Kumar, R. (2010). Look Who's Talking! Impact of Communication Relationship Satisfaction on Justice Perceptions. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 35(3): 55-65.
- Aiken, L. S. and West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. London/New Delhi: Sage Publications.
- Alexander, S. and Ruderman, M. (1987). The Role of Procedural and Distributive

- Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research*, 1(2): 177-198.
- Ambrose, M. L., Harland, L. K., and Kulik, C. T. (1991). Influence of Social Comparisons on Perceptions of Organizational Fairness. *Journal of Applied Psychology*, 76(2): 239-246.
- Bies, R. J. and Moag, J. S. (1986). Interactional Justice: The Management or Moral Outrage. *Research in Organizational Behavior*, 9: 289-319.
- Binswanger, H. (1991). Volition as Cognitive Self-Regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2): 154-178.
- Dipboye, R. L. and de Pontbraind, R. (1981). Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisals and Appraisal Systems. *Journal of Applied Psychology*, 66(2): 248-251.
- Dixon, T. (1996). *Communication, Organization, and Performance*. Norwood: Ablex.
- Folger, R. and Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1): 115-130.
- Fryxell, G. E. and Gordon, M. E. (1989). Workplace Justice and Job Satisfaction as Predictors of Satisfaction with Union and Management. *Academy of Management Journal*, 32(4): 851-866.
- Garnett, J. L., Marlowe, J. and Pandey, S. K. (2008). Penetrating the Performance Predicament: Communication as a Mediator or Moderator of Organizational Culture's Impact on Public Organizational Performance. *Public Administration Review*, 68(2): 266-281.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2): 399-432.
- Hindi, N. M., Miller, D. S. and Catt, S. E. (2004). Communication and Miscommunication in Corporate America: Evidence from Fortune 200 Firms. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 8(2): 13-26.
- Ince, M. and Gül, H. (2011). The Role of the Organizational Communication on Employees' Perception of Justice: A Sample of Public Institution from Turkey. *European Journal of Social Sciences*, 21(1): 106-124.

- Ittner, C. D., Larcker, D. F. and Randel, T. (2003). Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7): 715-741.
- Lee, J. (2001). Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Justice, and Cooperative Communication. *Management Communication Quarterly*, 14(4): 574-589.
- Lewis, J. M. (2015). The Politics and Consequences of Performance Measurement. *Policy and Society*, 34(1): 1-12.
- Lind, E. A. and Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York: Plenum Press.
- Lissak, R. I. and Sheppard, B. H. (1983). Beyond Fairness: The Criterion Problem in Research on Dispute Intervention. *Journal of Applied Social Psychology*, 13(1): 45-65.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6): 845-855.
- Niehoff, B. P. and Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3): 527-556.
- Pandey, S. K. and Garnett, J. L. (2006). Exploring Public Sector Communication Performance: Testing a Model and Drawing Implications. *Public Administration Review*, 66(1): 37-51.
- Pollitt, C. (2001). Integrating Financial Management and Performance Management. *OECD Journal on Budgeting*, 1(2): 7-37.
- Shaw, J. C., Wild, E. and Colquitt, J. A. (2003). To Justify or Excuse?: A Meta-Analytic Review of the Effects of Explanations. *Journal of Applied Psychology*, 88(3): 444-458.
- Shapiro, D. (1993). Reconciling Theoretical Differences among Procedural Justice Researchers by Re-evaluating What It Means to Have One's Views "Considered": Implications for Third-Party Manager. In R. Cropanzano. (ed.), *Justice in Workplace: Approaching Fairness in Human Resources Management*, 715-741. Hillsdale, NJ: Psychology Press.
- Thibaut, J. W. and Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological*

- Analysis*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tyler, T. R. and Blader, S. L. (2002). Autonomous vs. Comparative Status: Must We be Better Than Others to Feel Good about Ourselves?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1): 813-838.
- Tyler, T. R. and Bies, R. J. (1990). Beyond Formal Procedures: The Interpersonal Context of Procedural Justice. In J. Carroll. (ed.), *Advances in Applied Social Psychology*, 77-98. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tyler, T. R. and Lind, E. A. (1992). A Relational Model of Authority in Groups. In M. P. Zanna. (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 115-191. San Diego, CA: Academic Press.
- Yamaguchi, I. (2005). Interpersonal Communication Tactics and Procedural Justice for Uncertainty Management of Japanese Workers. *Journal of Business Communication*, 42(2): 168-194.
- Yuan Wang, K. and Zamantili Nayir, D. (2009). Procedural Justice, Participation and Power Distance: Information Sharing in Chinese Firms. *Management Research Review*, 33(1): 66-78.

**장혜윤(張鎭允)**: 고려대학교에서 행정학 박사를 취득하였으며, 현재 경기연구원 초빙연구위원으로 재직 중이다. 주요 관심분야는 성과관리, 재무행정, 문화정책 등이다. 주요 논문으로는 “정책 특성이 재정사업자율평가결과에 미치는 영향에 대한 분석: 문화예술정책을 중심으로 (2016)”, “지방공무원의 성과관리제도 인식이 직무몰입에 미치는 영향(2016, 공저)”, “예술강사가 인식한 예술강사지원사업의 효과분석(2015, 공저)” 등이 있다 (hyj0228@gri.re.kr).

**최정우(崔正右)**: 성균관대학교 국정관리대학원 박사과정을 수료하였으며, 현재 한국재정정보원 연구원으로 재직 중이다. 주요 관심분야는 지방행정, 지방재정, 성과관리 등이다. 주요 논문으로는 “지방자치단체의 Balanced Scorecard 운영 효과분석(2015, 공저)”, “지방자치단체 성과 관리 영향요인에 관한 연구: 지방자치단체 공무원을 중심으로(2013, 공저)”, “성과정보 활용의 영향요인에 관한 실증분석(2013, 공저)” 등이 있다(jungwoo1088@kpfis.kr).

**박해육(朴海育)**: 독일 German University of Administrative Sciences Speyer에서 행정학 박사학위를 취득하고, 한국지방행정연구원 연구위원으로 재직하고 있다. 주요 관심분야는 지방행정, 성과관리, 비교행정 등이며, 논문으로는 “독일 지방자치단체의 부단체장제도에 관한 연구 (2015)”, “지방자치단체 무기계약근로자의 행정가치 인식에 관한 연구(2014, 공저)”, “총액인건비제 도입이 지방자치단체의 조직관리에 미치는 영향(2013, 공저)” 등이 있다 (hypark@krila.re.kr).

