한국조직학회보(제14권 제2호): 1~45
DOI http://dx.doi.org/10.21484/kros.2017.7.31.1

논문투고일: 2017.06.17
논문심사일: 2017.06.20
게재확정일: 2017.07.21

연구논문

입법부 공무원의 성과평가제도 수용성에 미치는 영향요인 연구: AMO이론과 사회자본이론 관점을 중심으로*

이 효 주**
최 은 영***
박 성 민****

Ⅰ. 서 론
Ⅱ. 이론적 논의
Ⅲ. 연구 설계
Ⅳ. 분석 결과
Ⅴ. 결 론

〈 요 약 〉

지난 정부에서 성과연봉제에 대한 정책적 시행에 따라 많은 공공조직에서 제도 도입에 대한 반발과 법적대응이 일어났다. 이러한 반응은 성과연봉제에 대한 제도적 반발보다는 강압적 시행과 개개인의 임금에 영향을 주는 제도의 도입에 있어 임금을 결정하는 평가제도에 대한 검토가 선제적으로 이루어지지 않았다는 것이다. 이에 본 연구는 새로운 보상제도 도입에 앞서 성과평가제도에 대한 수용성을 확보하기 위해서 AMO이론과 사회자본이론 관점을 중심으로 선행요인을 규명하고자 하였다. 개인차원에서는 전년도 성과에 대한 개인의 인식, 공직봉사동기, 개인-직무 부합성, 조직차원에서는 조직신뢰, 집단문화, 친사회적 침묵 요인이 성과평가제도의 수용성에 어떤 유의미한 영향을 주고 있는지를 분석하고, 개인차원의 요인들과 성과평가제도 수용성 간의 관계를 조직차원의 변수가 강화시키는 조절변수의 역할을 수행하는지 함께 살펴보았다. 실증적 분석을 위해 입법부(국회예산정책처) 공무원을 대상으로 설문조사와 본 기관의 조직진단을 수행한 컨설턴트를 대상으로 전문가 인터뷰를 실시하였다.

본 연구의 분석결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 개인차원에서는 공직봉사동기와 개인-직무 부합성이 성과평가제도의 수용성에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인 할

* 이 논문은 2015년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2015S1A5B4A01037135).
** 제1저자, 성균관대학교 국정전문대학원 박사과정(ddolmang@skku.edu)
*** 제2저자, 성균관대학교 국정전문대학원 박사과정(eychoe@skku.ac.kr)
**** 교신저자, 성균관대학교 행정학과/국정전문대학원 부교수(sm28386@skku.edu)

수 있었다. 둘째, 조직차원의 요인들은 성과평가제도 수용성에 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 셋째, 집단문화는 개인-직무 부합성이 성과평가제도 수용성에 미치는 긍정적인 영향을 강화하는 것으로 분석되었다. 이러한 결과는 다음과 같은 정책적 함의를 나타낼 수 있다. 첫째, 공직봉사동기 개발과 제도화에 대한 적극적인 인사정책적 관리가 필요하며 둘째, 개인-직무 부합성의 중요성을 실증적으로 규명함으로 직무경력관리에 대한 당위성을 제시하였다. 그리고 마지막으로 조직 내 사회자본에 대한 관심이 필요하며, 개인차원의 AMO와 조직차원의 사회자본 요소 간의 보다 긍정적인 상호작용을 이끌어 낼 수 있는 개인-조직 부합에 대한 제도적 정책이 필요할 것이다.

[주제어: 성과평가제도 수용성, AMO이론, 전년도 성과에 대한 개인의 인식, 공직봉사동기, 개인-직무 부합성(P-J Fit), 사회자본이론, 조직신뢰, 집단문화, 친사회적 침묵]

Ⅰ. 서 론

최근 공공부문 개혁에 중요한 과제로 성과연봉제가 이슈화되었다. 성과연봉제는 2003년 참여정부의 핵심적인 과제로 부각되어 공공부문에 확산되어 왔으나 무늬만 성과연봉제라는 지적을 꾸준히 받아왔다. 성과연봉제는 연공서열 중심 급여체계 개선을 통해 성과중심의 조직문화로 변화를 확산하고, 생산성을 제고시키는 것을 목적으로 하고 있다. 그러나 성과연봉제를 시행하기 이전에 성과연봉제에 대한 이해와 이를 운영하기 위한 제도적 요건을 갖추지 못한 상태에서 도입함에 구성원들의 수용성을 확보하지 못하고 있는 실정이다. 이러한 상황에서 4급 이상 과장에게만 적용되던 성과연봉제를 2017년부터 5급 공무원 전체로 확대하겠다는 계획[1)]을 인사혁신처에서 발표함에 따라 전국공무원노동조합은 이에 대한 저지를 위한 투쟁에 돌입했다. 공무원노조에서 발표한 '2017 성과연봉제 5급 확대에 대한 설문조사'에 따르면 성과급제가 초래하게 될 공직사회의 부작용 중 가장 심각한 것은 평가의 주관성과 사기저하로 불신과 갈등이 증폭된다는 의견(53.8%)이 과반수 이상의 의견으로 나타났다. 이러한 상황은 공무원뿐만 아니라 2015년 기획재정부의 '2단계 공공기관 정상화 추진방향'에 따라 간부직에 대해서만 시행하던 성과연봉제를 전 직원의 70%를 대상으로 확대하는 정책이 발표됨에 따라 노조와 사측의 법적분쟁이 한창이다. 이처럼 정부의 일방적인 성

1) 공무원 보수체계 개편방안, 인사혁신처(2017)

과연봉제가 공공부문에 유연하게 적용되기 위해서 선제적으로 이루어져야 하는 것이 무엇인지 검토할 필요가 있다. 더불어, 새로운 정부가 들어섬에 따라 지난 정부에서 강력하게 추진되었던 성과연봉제가 재검토 논의가 일어났고, 또 다른 성과연봉제가 나타나지 않을까하는 우려가 함께 드러나고 있음에 정책적인 일괄 도입보다는 구성원의 수용성에 기반한 제도 도입이 필요한 시점이다.

성과연봉제는 “직원들의 업무능력 및 성과를 등급별로 평가해 임금에 차등을 두는 제도”로 정의되고 있다. 그렇다면 직원들의 업무능력과 성과를 명확히 할 수 있는 제도가 선제적으로 마련되어야 함에도 공공부문에서 이루어지고 있는 성과연봉제는 임금차등에 역점을 두고 있다.

Perry(2003)와 Lawler(1990)은 공공부문 성과급 설계에 있어 객관적이고 공정한 성과평가의 측정에 대한 구조적 문제와 평가기준과 평가지표에 대한 과정적 문제가 제기될 수 있음을 주장하였고, Daley(2003)도 평가의 공정성에 있어 공공부문 성과평가가 어려운 점을 제기하였다. 또한 강황선, 권용수(2004)는 보상의 적절성이 평가제도 유용성 인식을 통해 평가제도의 수용성 요인에 영향을 준다고 제시했던 것처럼 인사관리의 전체적인 흐름에서 볼 때 성과평가의 결과가 보상과 직접적으로 연계되므로 성과연봉제의 수용성을 담보하기 위해서는 성과평가제도에 대한 수용성이 선제적으로 확보되어야 할 필요성이 있다.

이러한 관점에서 성과평가제도의 수용성을 확보하기 위해서는 개인차원의 관점과 조직에 대한 개인인식을 살펴볼 필요가 있다. 그동안은 성과평가제도의 수용성을 확보하기 위해서 평가제도 자체에 대한 구조적 요인(절차, 평가자 신뢰, 평가지표 등)에 초점을 맞춰 조직문화에 따른 성과평가제도에 대한 수용성에 대한 연구가 선행되어 왔다. 그러나 이러한 부분은 합리적 관점으로 봤을 때 당연하게 확보되어야 하는 측면이며 조직에 대한 개인의 인식을 바탕으로 시행해온 것이므로 본 연구에서는 개인차원과 조직차원으로 구분하여 살펴보고자 한다. 무엇보다 개인차원에서는 개인이 갖고 있는 역량과 동기, 기회를 구분하여 각 요인이 성과평가제도 수용성에 미치는 영향을 살펴보고 조직차원에서는 조직에 긍정적인 영향을 미치는 요인으로 선행연구에서 증명되어온 사회자본의 영향력을 살펴보고자 한다. 특히, 사회자본의 대표적인 하위요인인 신뢰, 규범, 호혜성이 성과평가제도 수용성에 미치는 영향과 개인변수와 종속 변수 간의 관계를 강화시키는 조절변수의 역할을 수행하는지도 함께 살펴보고자 한다.

이러한 관점에서 본 연구는 다음과 같은 문제의식을 바탕으로 한다. 그동안의 성

과평가제도의 수용성은 평가체계 상의 지표, 운영절차, 평가자에 대한 신뢰의 관점에서 다수 이루어진 반면(Dipboye & dePontbrriand, 1981; 강황선, 권용수, 2004; 국경복 외, 2007; 황성원 외, 2007; 김한창, 황성원, 2008; 강영철, 2008; 남창우, 이명숙, 2008; 이석환, 조주연, 2010) 본 연구에서는 평가체계보다는 제도를 인식하는 구성원 개인의 특성과 개인이 바라보는 조직에 대한 인식적 측면에서 성과평가제도의 수용성을 높이기 위해서 무엇이 고려되어야 하는지 제시하였다. 이는 제도를 바라보는 개인의 특성과 조직의 특성을 함께 고려한 것으로 과거 선행연구들과 달리 본 연구가 갖는 차별성이라 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 입법부(국회예산정책처) 공무원을 대상으로 설문조사를 통해 성과함수로 일컬어지는 AMO이론을 기반으로 개인의 역량(전년도 성과에 대한 개인의 인식), 동기(공직봉사동기), 기회(개인-직무 부합성)와 조직에 대한 인식을 볼 수 있는 사회자본이론을 기반으로 신뢰(조직신뢰), 호혜성(집단문화), 규범(친사회적 침묵)이 성과평가제도 수용성에 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 점을 바탕으로 연구모형을 설정하였다. 또한, 사회자본이 성과평가제도 수용성에 미치는 개인의 특성을 더욱 강화시킬 수 있는 조절변수 역할을 할 것이라고 가정하고 그 영향을 규명하고자 한다. 특히, 계량적 분석방법만을 주로 활용한 선행연구와 달리, 전문가 인터뷰와 같은 질적 분석 방법을 병행하여 보다 풍부한 해석과 함의를 도출하고자 한다.

국회예산정책처 공무원을 분석 대상으로 설정한 이유는 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서 분석하고자 하는 변수들에 대한 특성이 다른 조직의 공무원보다 더 잘 나타날 수 있을 것이다. 국회예산정책처는 예·결산의 업무를 기반으로 직무를 수행하는 의정지원 재정전문 기관으로, 다른 행정조직과 달리 일반행정가보다 전문가의 구성 비율이 높다. 이에, 개인과 직무의 부합성이 일반 공무원 조직에 비해 유의미한 변수가 될 수 있을 것으로 판단하였다. 또한, 국회의원들의 의정활동을 지원하기 위한 업무가 주요업무이기 때문에 업무에 대한 성과가 계량적으로 드러나기보다 해당 업무를 수행하기 위한 개인의 역량이나 능력에 대한 자신의 평가가 해당 직무를 수행하는 데 충분하다고 느끼는 자기효능감이 중요한 요소일 수 있다. 둘째, 국회예산정책처는 2003년 국회법 제22조에 따라 설립된 비당파적이고, 중립적으로 전문적인 연구·분석을 수행하는 기관으로, 설립된 지 15년이 채 안되어서 다른 공공조직에 비해 위계문화 등 통제해야 할 조직적 특성이 적을 것으로 판단하였다. 셋째, 설립 이래로 현재까지 조직 내 정원이 100인 내외로 유지되는 점은 모수에 가까운 표본을 구성할 수 있다는 분석적

이점을 제공한다. 넷째, 성과평가제도를 포함하여 제도의 수용성을 분석한 기존의 공공조직 연구들은 행정부를 가장 주요하게 다루었다. 즉, 상대적으로 학문적 관심이 부족한 입법부 조직과 그 구성원을 연구대상으로 설정하여 공공조직 연구 대상의 불균형 해소에 조금이나마 이바지하고자 하였다.

Ⅱ. 이론적 논의

1. 성과평가제도의 수용성

성과관리제도에 관한 기존의 연구는 주로 목표-설정이론, 기대이론, 조직공정성 이론 등을 중심으로 논의가 되어왔다. 그 중 조직 공정성 이론은(equity theory) 성과관리제도의 평가부문을 설명하는 데 유용한 근거가 되는데, 이는 어느 하나의 이론을 지칭하기보다 조직공정성을 중심으로 분석한 여러 연구들의 집합으로 볼 수 있다(류도암, 2012). 조직공정성에 관한 논의는 균형이론(balance theory), 인지부조화이론(cognitive dissonance theory) 등과 같은 이론적 기반 하에서 진행되어왔다(민경호 외, 2002). 균형이론은 Heider(1946)가 주장한 이론으로, 사람은 자기 자신, 타인, 대상 간의 삼원 관계에서 인지적 균형을 유지하고자 하며, 인지적 불균형을 느끼면 이를 해소하기 위해 태도 변화, 부정, 합리화, 변명 등을 취한다고 설명한다. 인지부조화는 Festinger(1957)에 의해 제시된 조직 구성원의 태도에 관한 이론으로, 두 가지 이상의 태도, 또는 태도와 실제 행동 간에 서로 일치하지 않음을 본인이 인식하고 있는 상태를 말하며, 이러한 상태에 직면하게 되면 불안감을 느끼고, 불일치를 줄이는 방향으로 행동한다고 설명한다. 이러한 이론들을 바탕으로 논의된 조직공정성은 분배적공정성과 절차적공정성으로 구분된다(Leventhal, 1977). 분배적공정성은 Homans(1961)에 의해 체계화된 개념으로, 구성원이 투입한 노력대비 제공받는 보상의 정도에 관한 일차원적인 공정성을 말한다. 절차적공정성은 Thibaut & Walker(1975)가 제시한 개념으로, 보상과 같은 제도를 도입 및 실행하는 과정에 대한 공정성을 말한다. Leventhal(1977)은 이러한 공정성에 대한 인식이 구성원의 몰입, 동기, 성과 등의 영향요인임을 설명하며 공정성의 중요성을 강조한다.

성과평가제도의 수용성에 관한 연구는 국내외적으로 2000년대부터 다수는 아니

지만 다양하게 논의가 이루어져 왔다.

수용성(acceptance)이란 다른 것으로부터 사물을 받아들이는 능력으로 볼 수 있는데, 다수의 연구에서 “제도를 받아들이고 이해하고자 하는 개인의 의지”(구본장 외, 2004; 김성수, 2006; 남창우 외, 2008; 이석환 외, 2010; 김민영 외, 2014)로 정의하고 있다. 평가수용성은 성과평가제도의 필요성과 중요성에 대해 심리적으로 인지하고 성과를 향상시키기 위해서 노력하는 것으로 볼 수 있다(최관섭, 2014; 유민봉, 박성민, 2013). 이에 따라 본 연구에서도 성과평가제도의 수용성에 대하여 평가제도를 운영함에 있어서 연계되는 지표, 평가운영방식, 평가결과 등 제도의 체계를 받아들이고 그로 인한 결과를 인정하는 것으로 정의를 내리고자 한다.

제도 및 정책에 대한 수용성은 제도를 시행함에 있어 중요한 변수 중 하나이다. 수용성이 제고되지 않을 경우, 새로운 제도 및 정책의 도입은 이로 인해 영향을 받는 대상 집단의 자발적인 수용이 성패를 가늠할 수 있는 주요 요인이며, 제도화되어 운영된다고 하더라도 형식적 제도로 유지될 가능성과 제도나 정책의 도입으로 이루고자 했던 실질적인 목적이나 기대효과를 얻을 수 없다(Landy et al., 1978; 유재원, 홍성만, 2005; 박천오, 2006; 김효선, 강영걸, 2010). 선행연구에서 제시했던 수용성을 확보하지 못해 발생하는 우려들이 실제에서 나타나는 가장 최근의 사례는 ‘공공기관의 정상화 대책’이다. 성과연봉제의 도입으로 120개 공공기관 중 53개 기관, 44.2%가 노사협의 또는 이사회 의결을 완료한 것으로 나타났으나 노조와 사측의 법적분쟁이 이루어지고 있다.

Roberts & Pavlak(1996)는 미국 시정부 인사관리자들을 대상으로 한 설문조사에서 응답자의 89%가 수용성이 성과평가제도의 성패에 매우 중요하거나 필수적인 요소라고 응답한 결과를 제시하였다. 이를 통해, 성과평가제도에 대한 수용성이 국외에서도 제도를 운영하는 데 성패의 요인으로 보는 것을 확인할 수 있다. Berman & Wang(2000)는 평가제도에 대한 높은 수용성을 바탕으로 평가결과의 활용 및 성과관리 제도의 개선이 지속적으로 연결되어야 한다고 주장하였다. 즉, 구성원들의 수용성 정도는 성과평가제도의 유용성과 장기적인 제도화에 중요한 역할을 한다(Melkers & Willoughby, 2005; 강영철, 2008; 김연성 외, 2015).

선행연구에서 이정철(2017)은 성과관리 수용성에 미치는 영향요인으로 성과관리 시스템 측면, 관리적 측면, 환경적 측면으로 구분하였는데 성과관리 시스템에서는 지표설계의 적절성, 제도 간 연계성 확보가 필요하며 관리적 측면에서는 구성원들의 참

여, 순응능력, 교육훈련 제공 그리고 환경적 요인에서 의회의 관심과 조직문화가 성과관리 수용성에 영향을 준다고 제시하였다. Wartburg & Leiw(1999)는 제도수용성에 영향을 미치는 요인으로 개인의 심리적인 요인을 합리적 요인, 감정적 요인, 신뢰 요인으로 구분하였다. 이를 확장하여 평가 수용성 확보에 영향을 미치는 연구를 시행한 류영아(2014)는 개인이 인지하고 있는 평가자, 평가목적, 평가내용, 평가과정, 평가결과를 합리, 감정, 신뢰로 구분하여 평가제도와의 수용성을 연구한 결과 모든 요인이 영향을 준다고 제시하였다. 강영철(2008)은 개인의 자율성, 책임, 효율성과 관련된 요인들이 수용성과 긍정적인 인과관계가 있다고 제시하였으며, 박해육 외(2005)는 평가대상의 개인의 관점이 아닌 평가 행위자 측면에서 리더십, 평가에 대한 인식, 역량, 참여 그리고 의사소통이 중요함을 제시하였다.

성과평가제도의 수용성과 조직관점의 영향분석에서 가장 많이 다루어진 요소들은 조직문화적인 측면이라고 할 수 있다. 그러나 조직문화는 학자들마다 다양하게 요소들을 제시하고 있어 접근 방법에 따라 다양한 요인들을 다루고 있지만(주효진, 2004) 그 중에서도 Quinn & Kimberly(1984)의 경쟁가치 모형(Competing Values Model)에 따른 합리문화, 발전문화, 집단문화, 계층문화가 성과평가제도의 수용성에 영향을 미칠 것이라는 모형을 다수가 제시하고 있으며, 강영철(2008)은 경쟁가치 모형을 기반으로 한 성과관리제도의 수용성에서 합리, 발전문화가 영향력이 있는 것으로 제시하였다. 그 외에도 황성원 외(2007)와 김한창, 황성원(2008)은 각 연구에서 절차의 공정성, 결과적 공정성, 성과관리의 신뢰성, 인센티브 적절성, 인사제도 연계성, 주관적 규범성이 수용성에 영향을 준다고 제시하였는데 이 요인들은 제도와 지표가 적정하게 설계되었을 것이라는 조직차원에 대한 신뢰에서 오는 것이라고도 볼 수 있을 것이다.

성과평가제도 수용성을 다차원적으로 분석한 최근의 연구로는 Kim & Park(2017)이 우리나라의 NGO를 대상으로 성과평가제도 수용성의 선행요인과 결과요인을 종합적으로 분석한 것이다. 관리적 관점에 기반을 두어, 개인-환경 부합성의 하위변수로서 개인-직무 부합성과 개인-조직부합성이 성과평가제도 수용성에 정의 영향을 미치고, 성과평가제도 수용성이 NGO 종사자의 봉사동기(Non-profit Service Motivation)를 증가시키며, 조직신뢰를 제고시킨다는 결론을 도출하였다. 이러한 결과를 통해 성과평가제도 수용성에 있어서 개인과 조직의 특성이 상호 영향을 미치는 것을 알 수 있는데, 그럼에도 불구하고 공공조직의 성과평가제도 수용성을 다차원적, 인사조직관리 관점에서 접근한 연구는 많지 않다. 이러한 점에서 본 연구의 접근방식이 선행연구와

의 차별성이 있으며, 연구의 의의가 있다고 볼 수 있다.

또한, 실무적 관점에서도 성과평가제도 수용성 제고를 위한 방안모색 연구가 요구된다. 우리나라의 경우, 민간과 공공기관에서 성과평가제도에 대한 수용성은 대체로 낮은 것으로 파악되었는데(최종술, 2000; 석청호, 2005; 최관섭, 박천오, 2014) 이는 수용성을 고려하지 않은 제도 도입을 가장 큰 원인으로 해석할 수 있으며, 성과연봉제의 선제적 조건으로 성과평가제도의 수용성 확보는 반드시 필요하다. 이에, 본 연구에서는 성과평가제도의 수용성을 높이기 위해서 개인차원과 조직차원에서의 인식이 수용성에 어떠한 영향을 주는지 규명하고자 한다.

2. 개인차원의 선행요인 검토: AMO 이론적 관점에서

역량-동기부여-기회 이론(Ability, Motivation, Opportunity Theory: AMO Theory)은 조직구성원의 성과를 역량(Ability), 동기부여(Motivation), 기회(Opportunity)와 같은 세 가지 요소의 함수로 설명한다(Appelbaum, et al., 2000; Lepak et al., 2005; Jiang et al., 2012; 김민영, 이효주, 박성민, 2016). 즉, 역량, 동기부여, 기회가 모두 갖춰졌을 때 비로소 조직 구성원의 성과가 극대화 될 수 있다는 이론이다(Blumberg & Pringle, 1982; Jiang et al., 2012). 이러한 AMO 이론은 주로 고성과작업시스템(High Performance Work Systems: HPWSs) 중심으로 인적자원관리제도의 설계 및 집행에 있어 그 방향성을 제시하는 데 설명되었는데, 본 연구에서는 조직 구성원 개인의 특성을 종합적으로 살펴보기 위해 적용해보고자 한다. 이는 역량, 동기부여, 기회를 통해 조직구성원의 성과는 극대화되고, 이러한 성과를 기준으로 평가가 이루어지는 성과평가제도에 대한 태도는 긍정적일 것이라는 가정을 전제로 한다.

1) 역량(Ability): 전년도 성과에 대한 개인인식도 수준을 중심으로

AMO 이론의 첫 번째 구성요소인 역량(Ability)은 조직 구성원의 KSA(Knowledge, Skill, Ability)을 의미하는데(김민영, 이효주, 박성민, 2016), 본 연구에서는 '전년도 본인의 성과에 대한 질적·양적 평가 수준'으로 조작화 하였다.

성과에 대한 개인인식은 실제로 평가가 이루어지기 전에 개인이 목표대비 양적·질적으로 어떠한 성과를 이루었는지 자기평가를 하는 것으로 본인의 성과평가 결과에

대한 개인 인식은 성과평가제도 수용성에 영향을 줄 수 있다. Vroom(1964)이 기대이론에서 제시했던 것처럼 높은 대가를 받길 기대하는 사람들은 상대적으로 더 많은 노력을 한다. 우리나라의 공공분야는 평가점수에 따라 성과급의 차이가 최대-최소 2배가 나기 때문에 더 높은 성과급을 기대하는 사람은 더 많은 노력을 하게 되고 성과평가점수가 잘 나올 것이라고 생각하는 기대감과 더불어 성과평가제도의 수용성 또한 높아질 수 있을 것이다. 이러한 기대감의 기저에는 자신의 역량이 직무가 요구하는 특정 목표, 미션, 목적을 달성하기에 충분하다고 믿는 자기효능감(self-efficacy)이 있다(Bandura, 1977). 자기효능감이 높은 개인은 개인의 성과를 직무에 따라 평가하는 성과평가제도에 대한 거부감이 그렇지 않은 개인보다 적을 수 밖에 없다. 즉, 스스로가 자신의 성과에 자신감을 갖고 있다면, 성과평가제도를 상대적으로 거부감 없이, 쉽게 받아들일 수 있는 태도가 형성될 수 있다고 보는 것이다. 자기효능감은 개인, 조직 단위에서 긍정적인 성과를 촉진하는 영향요인으로 수많은 연구에서 규명되어 왔음에도 불구하고, 성과평가제도의 영향요인으로는 주목을 받지 못하였다. 따라서 본 연구에서는 전년도의 본인 성과결과에 대한 인식이 높을 경우 성과평가제도 수용성을 긍정적인 방향으로 강화시킨다는 가설을 설정하였다. 이는 성과평가제도의 수용성에서 다뤄지지 않은 변수로서, 본 연구가 탐색적 연구이며 동시에 선행연구와의 차별성을 가지고 있음을 반증한다고 볼 수 있다.

가설1: 전년도 성과에 대한 개인의 인식이 긍정적일수록 성과평가제도 수용성이 높을 것이다.

2) 동기(Motivation): 공직봉사동기(Public Service Motivation) 개념을 중심으로

본 연구에서는 분석 대상이 공공부문이라는 점을 고려하여, AMO이론의 두 번째 구성요소인 동기(Motivation)를 공직봉사동기(Public Service Motivation)로 살펴보았다.

공직봉사동기는 서구에서 개발된 개념으로 그 정의는 학자마다 조금씩 상이하다. 대표적인 정의는 “공공기관 또는 조직에 독특하게(uniquely) 혹은 주요하게(primarily) 내재된 동기에 반응하는 개인의 성향(individuals’ predisposition)”이다(Perry & Wise, 1990: 368). 국내의 공공부문 인사조직 연구자들에 의해 활발히 연구되면서, 직업선택동기(Job Choice Motivation)와 근무동기(Work Motivation) 간 개념적 차이를 바탕으로 전자는 직업선택 단계에서의 PSM, 후자는 조직 내 업무 수행 단계에서의 PSM으로

분류하여 볼 수 있다(Word & Park, 2009; Park & Rainey, 2012; 김민영, 박성민, 2014 재인용).

조직 내 개인의 특성으로서의 공직봉사동기는 다수의 선행연구를 통해 조직 내 친사회적 행동(Brewer & Selden, 1998), 구성원의 태도(Naff & Crum, 1999), 직무만족, 이직의도(Steijn, 2008), 조직성과(김상묵, 2005), 조직시민행동(Kim, 2006), 삶의 질(서은혜, 이효주, 박성민, 2017) 등과 같이 개인과 조직에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

공직봉사동기와 성과평가제도 수용성 간의 직접적인 관계를 살펴 본 선행연구는 Kim & Park(2017) 외에는 찾아보기 힘들다. Kim & Park(2017)은 공공영역의 공직봉사동기 개념을 NGO 종사자에 적용하여 NPSM(Non-profit Service Motivation)을 제시한 연구(Park & Kim, 2016)를 바탕으로, 성과평가제도의 공정성과 실효성을 인식하는 개인은 NPSM이 증가한다는 결과를 확인하였다. 공직봉사동기의 긍정적인 효과를 검증하는 연구는 공직봉사동기 구축(cultivation) 과정과 활성화(activation) 과정으로 나누어 살펴볼 수 있는데(Pedersen, 2015), Kim & Park(2017)의 연구에서는 성과평가제도 수용성이 공직봉사동기의 구축 과정으로서 선행요인임을 규명한 것이다. 반면, 본 연구에서는 공직봉사동기의 활성화 효과로서 성과평가제도 수용성의 선행요인으로서 공직봉사동기를 가정하였는데, 높은 수준의 공직봉사동기가 활성화된 개인은 성과평가제도를 공익 제고를 위해 설계된 것으로 인식하고, 공익을 추구하는 동기를 기제로 그 수용성이 높아진다고 추론하는 것이다.

공직봉사동기와 성과평가제도 수용성 간의 관계는 청지기이론(Stewardship theory)을 통해 긍정적인 영향관계로 유추해 볼 수 있다. 청지기 이론은 대리인 이론과 대조되는 이론으로 조직인사 연구에서 다뤄져왔다(Davis et al., 1997). 업무를 수행하는 주체를 청지기로 일컫는 것인데, 이 이론은 조직 구성원들이 친조직적이며 집단적 행동 경향을 가지고 있어서 대리인으로서의 이기적인 행동을 하기보다 주인의 목적과의 부합성에 더 높은 가치를 부여한다고 설명한다. 또한, 청지기 이론은 조직의 전반적인 성공, 주인의 만족, 주인의 이익의 극대화에 초점을 맞춘다고 가정한다. 이러한 과정에서 주인과 자신의 목표를 일치시키며, 정보교환 과정, 의사결정 과정, 계약의 과정에 적극적으로 참여한다(Van Slyke, 2007). 성과평가제도는 근본적으로 조직의 목표 달성을 위해, 개인의 성과를 평가하는 제도라는 점에서 공직봉사동기가 높은 개인은 궁극적으로 조직의 목표 달성을 위한 성과평가제도에 호의적인 입장을 갖고 적극적으로 참

여한다고 가정할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 근본적으로 이타적 내재적 동기가 활성화된 높은 공직봉사동기를 가진 개인은 조직의 목표달성을 위한 수단으로서의 성과평가제도에 높은 수용성을 보일 것으로 가설을 제시하였다.

가설2: 공직봉사동기가 높을수록 성과평가제도 수용성이 높을 것이다.

3) 기회(Opportunity): 개인-직무 부합성(P-J fit) 시각을 중심으로

AMO이론의 세 번째 구성요소인 기회(Opportunity)는 과업 수행 시 조직 구성원에게 요구되는 역량과 동기를 충분히 발휘할 수 있도록 직무를 설계하는 것 등을 의미한다(Guest, 1997; Jiang et al., 2012; 김민영, 이효주, 박성민, 2016). 이러한 AMO의 기회 요소는 조직 구성원이 보다 고차원적 역량과 동기를 발휘할 수 있기 위한 것으로, 조직 내 개인-직무 부합성의 수준을 통해 확인 할 수 있다. 개인-직무 부합성이란, 개인이 해당 직무에서 요구되는 지식, 역량, 기술 등을 갖추고 있는 정도(Edwards, 1991)와 직무가 개인의 기대사항을 충족시키는 정도(Muchinsky & Monahan, 1987; Kristof, 1996; Oh, Lee, & Park, 2016)를 포함하는 개념이다.

개인-직무 부합성이 높다는 것은 개인과 직무 간 서로 요구하는 조건이 잘 충족된 상태로 볼 수 있는데, 이는 개인으로 하여금 자신에게 주어진 직무를 충분히 수행할 수 있다는 인식을 줄 수 있다(Bandura, 1977). 높은 수준의 개인-직무 부합성은 직무만족(Caldwell & O'Reilly, 1990; Lauver & Kristof-Brown, 2001; Kristof-Brown, Jansen & Colbert, 2002), 이직의도(Lauver & Kristof-Brown, 2001; Scroggins, 2008), 조직시민행동(신유형, 2008) 등에 긍정적인 영향요인을 미치는 것을 알 수 있다. 전략적 인적자원관리관점에서도 개인, 조직, 직무 간 서로 일치하는 것은 궁극적인 조직목적의 효과적 달성을 위해 매우 중요하다(유민봉, 박성민, 2014; 박성민, 김민영, 김민정, 2013; 오현규, 박성민, 2015).

남창우, 이명숙(2008)은 공공부문의 BSC(Balanced Score Card)[2] 수용성의 긍정적 선행요인 중 하나로 개인이 인식하는 업무수행능력을 규명하였다. 개인이 인식하는 업무수행능력과 개인-직무 부합성이 완전히 일치하는 개념은 아니지만, 개인-직무 부

2) BSC(Balanced Score Card)는 성과측정 시스템과 전략관리 시스템, 의사결정이 상호 유기적으로 연결된 종합관리적인 제도로서(남창우, 이명숙, 2008: 166), 재무적 성과지표와 비재무적 성과지표의 균형잡힌 성과관리 도구이다(김성수, 2006: 1030).

합성이 높다는 뜻은 개인이 직무를 수행하는 데 필요한 요건을 충분히 갖춘 상태임이 포함되며, 선행연구 또한 개인-직무 부합성이 높은 직무성과를 가져온다는 것을 보여주었다(Caldwell & O'Reilly, 1990; Scroggins, 2008). 또한, 성과평가제도가 개인에게 주어진 직무 수행의 결과물로서의 성과를 평가하는 것이라는 기본적인 개념을 고려하면, 개인과 직무 간의 높은 부합성은 성과평가제도 수용성 제고에 긍정적 역할을 할 수 있을 것으로 유추할 수 있다. 이에, 본 연구에서는 개인-직무 부합성을 성과평가제도 수용성의 선행요인일 것임을 가정하였다.

가설3: 개인-직무 부합성이 높을수록 성과평가제도 수용성이 높을 것이다.

3. 조직차원의 선행요인 검토: 사회자본(Social Capital) 이론적 관점에서

사회자본은 정치, 사회, 철학 등 다양한 분야에서 다뤄져 왔다(Bourdieu & Wacquant, 1992; Putnam, 2000; Putnam & Feldstein, 2003). 그만큼 학자들마다 개념정의와 구성요소에 있어 차이가 있다. Putnam(1995: 67)은 "공동의 이익을 위해 협력, 조정을 가능하게 하는 네트워크, 규범, 사회적 신뢰와 같은 사회적 조직의 특징"으로 보았다. Fukuyama(1995: 10)는 "한 집단이나 조직 내에서 공동의 목적을 위해 사람들이 함께 일할 수 있는 능력"으로 정의하였다. Coleman(1988)에 따르면, 사회자본도 인적자본, 물적자본과 같은 다른 형태의 자본과 유사하게 행위자들 간의 생산적인 활동을 가능하게 하는 신뢰와 호혜성을 기반으로 커뮤니티를 만듦으로써 조직에 이점을 가져온다.

사회자본의 기능은 다수의 학자들에 의해 밝혀졌다. 사회자본은 경제적·정치적 측면에서 필수적인 요소이며(Fukuyama, 2002; Kenworthy, 1997), 지역발전에도 긍정적인 영향을 미친다(Lyons, 2002; 김민영, 박성민, 2014 재인용). 김선아, 박성민(2013)은 지식창출 및 지식공유에 사회자본이 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. Schneider(2009)는 조직과 조직 간의 관계에서 뿐 아니라, 조직 내에서 사회자본의 기능에 더 많은 관심을 기울여야 한다고 역설하였다. 박희봉(2002)은 조직의 생산성과 성과에 영향을 주는 요인으로 사회자본의 중요성을 강조하였다. Segageldin & Grootaert(2000)는 사회자본의 순기능을 세 가지 차원에서 제시하였다. 첫째, 사회자본을 통해 공식·비공식제도가 정확한 정보를 제공하도록 하고, 둘째, 조직 구성원 간의 상호작용을 통해 신뢰가 회복될 수 있도록 조정역할을 하고, 셋째, 집단적 의사결정을 통해 외부효과를 가져온다(박희봉, 2002:

223). 특히, 세수에 의존하여 운영되는 공공영역은 민간영역에 비해 인적·물적 자본의 충당 및 활용이 제한적이라는 점을 고려하면, 공공조직 내 사회자본의 중요성은 더욱더 부각된다.

사회자본이론의 대표적인 학자들은(Coleman, 1988; Putnam, 1995; Fukuyama, 1995) 공통적으로 사회자본의 핵심요소로서 신뢰(Trust), 호혜성(Reciprocity), 규범(Norms), 사회적 연결망(Social Network)를 제시하였다(김선아, 박성민, 2013). 본 연구에서 활용할 데이터는 조직 구성원 개인에게 자기응답식(self-report) 인식조사로 구성되었다는 점에서, 둘 이상의 응답자의 매칭 방식으로 측정해야 그 타당도가 확보될 수 있는 사회적 연결망은 연구 분석 대상에서 제외하였고, 다음과 같이 신뢰, 호혜성, 규범의 세 가지 변수를 대상으로 연구를 진행하였다.

특히, 본 연구에서는 조직적 차원에서 사회자본이 직접적으로 성과평가제도 수용성 제고에 미치는 영향 뿐 아니라, 조직 구성원이 개인의 사익보다 조직의 목표를 우선시하기 위해서는 구성원 간의 관계가 신뢰, 평판, 집합적 목적, 자율성, 책임감, 호혜성, 미션 일치가 기반이 되어야 한다는 전제를 바탕으로(Van Slyke, 2007), 개인의 특성과 성과평가제도 수용성 간의 관계를 더욱 강화하는 조절변수로 사회자본의 역할을 가정하였다.

1) 신뢰(Trust): 조직신뢰 개념을 중심으로

사회자본이론에서 가장 대표적인 요소로 신뢰가 있다. Fukuyama(1995)에 따르면, 신뢰란 “조직구성원들이 보편적인 규범에 기초하여 규칙적이고 정직하며, 협동적인 활동을 할 것이라는 기대”이다(김민영, 박성민, 2014). 신뢰는 대상에 따라 상사와 부하 간 존재하는 수직적 신뢰(Vertical Trust), 동료 간 서로 신뢰하는 수평적 신뢰(Lateral Trust)가 있다. 또한, Fox(1974)는 조직 신뢰를 대인신뢰와 제도적 신뢰로 구분하였다. 신뢰의 기제에 따라 인지적 신뢰와 감성적 신뢰로 구분이 가능한데, 전자는 합리적이고 인지적인 과정을 통해 형성된 신뢰로, 주로 축적된 제도적 평가 등을 통해 형성되며, 이것으로 상대의 행위를 예측하거나 동료의 태도나 의도를 이해할 수 있도록 한다. 후자는 감정의 역할, 내재적, 규범적 동기, 감성적 애착과 느낌으로 이루어진 신뢰로 대인 간의 상호작용을 통해 축적된다(Park, 2012: 566).

신뢰가 조직연구에서 중요한 이유는 동기, 직무만족, 조직몰입, 이직의도와 같은

조직 효과성이 조직 내 형성된 신뢰교환의 메커니즘을 통해 제고될 수 있기 때문이다. 하지만, 성과평가제도 수용성 연구에 있어 신뢰는 많은 관심을 받지 못하였고, 정책 그 자체에 대한 신뢰를 분석하거나(임현준, 김성종, 2011), 성과평가제도 수용성의 결과 요인으로서 조직신뢰를 다루었다(류도암, 2012; 김민영, 박성민, 2014). 김호균(2007)에 따르면, 조직 신뢰는 조직의 공정성, 일관성과 같은 조직 차원의 요인에 대하여 조직구성원들이 가지는 믿음이다. 성과평가제도 그 자체에 대한 신뢰보다 더 근간이 되는, 즉 조직 내 자본으로서의 신뢰는 조직에 대한 기본적인 믿음은 조직에서 운용되는 제도나 시스템에 우호적인 태도를 갖게 할 것이고(Kiffin-Petersen & Cordery, 2003), 궁극적으로 일하기 좋은 조직을 만드는 역할을 할 것이다(김상호 외, 2008). 이에, 본 연구에서는 개인이 조직을 신뢰하는 수준이 높을수록, 조직의 제도(institution)로서 인식하는 성과평가제도에 대한 수용성이 증가할 것이라는 가설을 설정하였다.

가설4: 조직신뢰가 높을수록 성과평가제도 수용성이 높을 것이다.
가설4-1: 조직신뢰는 전년도 성과에 대한 개인의 인식이 성과평가제도 수용성에 미치는 긍정적인 영향을 강화할 것이다.
가설4-2: 조직신뢰는 공직봉사동기가 성과평가제도 수용성에 미치는 긍정적인 영향을 강화할 것이다.
가설4-3: 조직신뢰는 개인-직무 부합성이 성과평가제도 수용성에 미치는 긍정적인 영향을 강화할 것이다.

2) 호혜성(Reciprocity): 집단문화적 관점을 중심으로

조직 내 신뢰는 상호작용을 통해 강화되며 동시에 개인의 행동에 영향을 미치는 존경, 우호적 관계에 기반을 둔다(박희봉, 2007). 즉, 사회자본이 일방적인 방향으로 형성되기보다 쌍방향적이며, 교환을 통해 유지된다는 점에서 사회자본의 하위 구성요소로 호혜성을 이해할 수 있다. 관계를 기반으로 형성된 사회자본은 교환을 통해 형성 및 유지되고(Bourdieu, 1986), 이러한 사회자본이 다시 교환을 촉진하는 순환과정이 이루어진다. 즉, 교환관계를 통해 신뢰가 형성되면 상호협력하게 되고, 이는 다시 신뢰를 증진시키고 이 과정이 선순환되는 것이다(박희봉, 2007). 기본적으로 개인주의 문화가 팽배한 조직 내에서는 타인에 대한 관심 혹은 직무 수행에 있어서 의존도가 낮다. 역으로, 본인뿐 아니라 같은 조직 내 구성원, 하나의 집단으로서의 조직을 중요시 여기는 집단 문화가 근간이 되는 조직 내에서는 타인과의 교류가 활발하고, 이로 인한

구성원 간의 공유하는 정보나 인식이 많다. 하지만, 집단문화가 항상 긍정적인 조직효과성을 담보하는 것은 아니다. 우리나라는 IMF 이후 불확실성 회피 성향이 강화되면서 개인주의 성향의 사람들이 많아졌는데, 이러한 개인으로 구성된 조직에 잘못된 방향의 집단문화가 강요되면 팀제 활동에 대한 저항과 갈등이 증가되고 조직생산성이 감소된다(이준호, 2003). 특히, 조직의 이익을 위해 개인의 이익을 희생하게 되는 과도한 집단문화는 조직에 부정적으로 작용할 수 있다. 하지만, 본 연구에서는 개인의 이해관계와 상충되는 개념으로서의 집단주의가 아닌, Quinn & Kimberly(1984)의 경쟁가치 모형에서 제시된 집단문화를 적용하였다. 이는 구성원들의 참여, 팀웍, 사기 등을 특성으로 한다. 높은 수준의 참여와 관심은 주인의식을 제고시키고, 높은 주인의식은 자율적 업무수행능력의 향상을 가져오며, 조직몰입을 강화시킨다(Dension & Mishra, 1995: 213-214; Dension, 1997: 6). 다시 말해, 개인의 조직에 대한 신뢰를 기초로 개인과 조직의 목표가 일치하는 현상이 나타나고, 조직은 따뜻한 마음으로 구성원을 항상 염려하고 있다고 구성원들은 믿게 된다(Wilkins & Ouchi, 1983: 476). 이러한 조직 문화는 구성원의 긍정적인 심리, 태도 제고에 현저한 기여를 할 수 있고(김호정, 2002), 조직 내 높은 호혜성을 기대할 수 있다. 일반적인 호혜성은 집합적 행위를 해결하는 단초를 제공해 주고, 공동체의 유대감을 강화시키는 역할을 한다(Adler & Kwon, 2000; 박희봉, 2002: 224 재인용). 이와 같은 맥락으로 김민영, 박성민(2014)은 성과평가제도 수용성의 선행요인으로 집단문화를 분석하였다. 결과에 따르면, 집단문화는 성과평가제도결과와 성과평가제도지표의 수용성, 조직 내 신뢰제고에 긍정적인 영향을 미치는 유의미한 선행요인이다. 반면, 강영철(2008)은 집단문화를 '신축성, 재량, 내적유지, 통합을 강조하는 가치는 지닌 문화'로 정의하고, 개인보다는 집단을 강조하는 집단문화가 성과관리제도와 부정적인 연관관계를 가질 것으로 가정하였다. 예측과 다르게, 분석결과는 집단문화는 통계적으로 유의미한 선행요인이 아닌 것으로 나타났고, 그 이유를 집단문화는 성과관리제도와 관계없는 조직적 특성에서 추론하였다. 하지만 본 연구에서는 집단문화를 신뢰를 촉진시키는 조직 내 사회자본으로 바라보고, 조직에서 운용되는 성과평가제도에 대한 우호적인 태도, 즉, 수용성 제고에 긍정적인 선행요인으로 작용할 것을 가정하였다.

가설5: 집단문화가 강할수록 성과평가제도 수용성이 높을 것이다.
가설5-1: 집단문화는 전년도 성과가 성과평가제도 수용성에 미치는 긍정적인 영향을 강화할 것이다.

가설5-2: 집단문화는 공직봉사동기가 성과평가제도 수용성에 미치는 긍정적인 영향을 강화할 것이다.
가설5-3: 집단문화는 개인-직무 부합성이 성과평가제도 수용성에 미치는 긍정적인 영향을 강화할 것이다.

3) 규범(Norms): 친사회적 침묵 논의를 중심으로

사회자본의 구성요소인 규범은 사회 구성원들 간 공유된 언어와 행동양식, 조직에 대한 공유된 인식을 형성하여, 구성원들 간에 상황에 대한 합의된 인식을 갖도록 촉진한다(Boland & Tenkasi, 1995). 특히, 조직규범은 조직 내 특정 문제 상황에 직면했을 때, 어떠한 행동(action)과 태도(attitude)가 가장 유효한 대응(response)인지 판단하는데 있어 구성원들 간 동일한 견해를 갖도록 한다. 이에, 본 연구에서는 조직의 이익을 위해 외부인에게 조직 기밀을 누설하지 않는 친사회적 침묵이라는 행태를 규범의 측정변수로 조작화하였다.

친사회적 침묵은 Dyne & Botero(2003)이 Morrison & Milliken(2000)의 분류 토대로 제시한 조직침묵[3)]의 3가지 유형 중 하나로, 조직에 바람직하지 않은 동기로 나타나는 체념적 침묵, 방어적 침묵과 다르게 “이타심에 의한 협력적 동기”에서 비롯되는 침묵이다. 다시 말해, 친사회적 침묵은 이타주의나 협력적 동기에 기반하여 타인이나 조직에 이익을 주기 위한 목적으로 아이디어나 정보, 의견 등을 말하지 않는 현상을 의미한다. Dyne & Botero(2003)는 친사회적 침묵을 조직시민행동과 관련 있는 개념임을 제시하며, 조직시민행동과 마찬가지로 조직에 대한 자발적, 이타심, 동료에 대한 배려

3) 조직침묵(Organizational Silence)이란 “업무나 조직을 개선시킬 수 있는 아이디어, 정보, 의견 등을 의도적으로 표현하지 않는 것”으로 최근 들어 주목받게 된 개념이다(Morrison & Milliken, 2000). 조직침묵은 그 동기/기제에 따라 대표적으로 체념적 침묵(acquiescent silence), 방어적 침묵(defensive silence), 친사회적 침묵(prosocial silence)으로 구분되는데(Dyne & Botero, 2003; Morrison & Milliken, 2000), 기존 선행연구는 체념적 침묵과 방어적 침묵을 중심으로 이루어졌고, 조직침묵이 조직구성원의 사기나 조직성과 저하를 야기하는 등 부정적인 결과를 가져오는 것으로 나타났다(Vakola & Bouradas 2005; Morrison & Milliken, 2000). 국내에서도 체념적 침묵, 방어적 침묵 위주로 조직침묵의 부정적인 측면에 관한 연구가 주를 이루며(정현선, 하헌경, 박동건, 2010; 최선규, 지성구, 2012; 신규희, 이종학, 이수범, 2012; 강제상, 고대유, 2014a: 142 재인용), 이마저도 민간조직을 대상으로 수행되었다. 공공조직을 대상으로 분석한 연구는 강제상, 고대유(2014a, 2014b), 고대유, 강제상, 김광구(2015)의 연구를 제외하고는 국내 선행연구는 거의 찾아보기 힘들다. 즉, 공공조직 대상으로 친사회적 침묵을 조직 내 사회자본(규범)으로 바라보고, 그것의 긍정적인 영향력을 규명하는 본 연구는 조직침묵 분야의 연구에 있어 큰 의의가 있다고 볼 수 있다.

를 통해 선택된다고 하였다(강제상, 고대유, 2014a: 143). 특히, 친사회적 침묵은 조직의 기밀 사항을 캐내려는 외부의 압력에 굴하지 않고, 본인이 속한 조직에 해가 될 것 같은 정보를 누설하지 않는 것으로 조직 내에서의 바람직한 행동양식과 공유된 가치에 근거하여 나타나는 태도이자 발생하는 현상으로 볼 수 있다.

강제상, 고대유(2014b)는 공공부문의 실증 분석을 통해 집단문화가 부정적 조직침묵인 체념적 침묵, 방어적 침묵에 음(-)의 영향을 미치는 요인임을 증명하여, 향후에는 친사회적 침묵과 같이 구성원의 이타심에서 비롯되는 침묵에 대한 연구의 필요성을 역설하였다. 이러한 맥락에서 본 연구는 앞서 제시한 집단문화와 함께 친사회적 침묵을 조직 내 사회자본으로 바라보고, 조직의 제도에 우호적이고 수용적인 태도에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가설을 설정하였다.

가설6: 친사회적 침묵이 강할수록 성과평가제도 수용성이 높을 것이다.
가설6-1: 친사회적 침묵은 전년도 성과가 성과평가제도수 용성에 미치는 긍정적인 영향을 강화할 것이다.
가설6-2: 친사회적 침묵은 공직봉사동기가 성과평가제도 수용성에 미치는 긍정적인 영향을 강화할 것이다.
가설6-3: 친사회적 침묵은 개인-직무 부합성이 성과평가제도 수용성에 미치는 긍정적인 영향을 강화할 것이다.

Ⅲ. 연구 설계

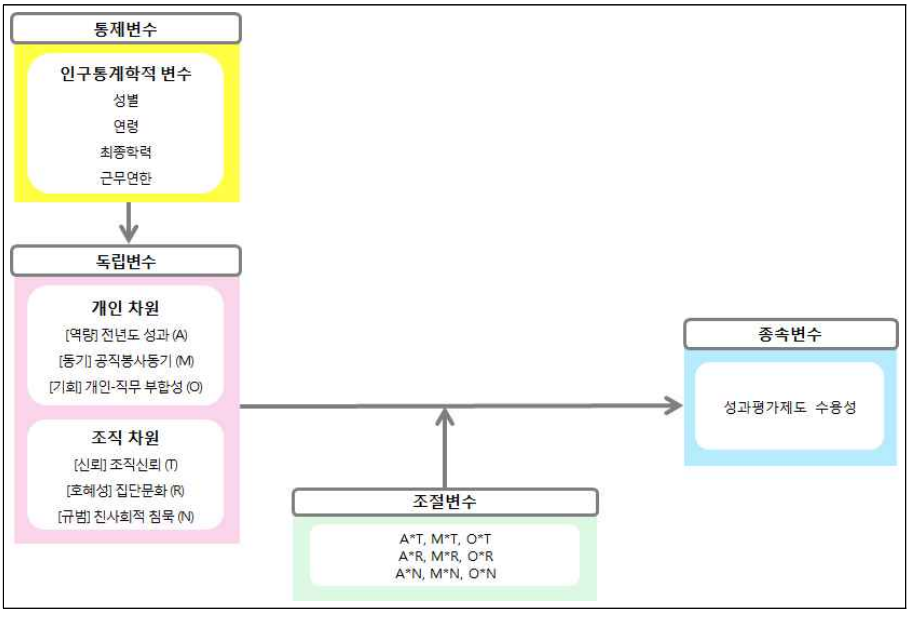
1. 연구모형

본 연구의 목적은 우리나라 입법부 공무원을 대상으로 성과평가제도 수용성에 영향을 미치는 결정요인을 개인과 조직차원에서 각각 규명하는 것이다. 인구통계적 특성을 통제하기 위해, 성별, 연령, 최종학력, 근무연한을 통제변수로 설정하였다. 독립변수는 개인차원, 조직차원으로 구분하였는데, 개인차원에는 AMO이론에 근거하여, 역량 변수로 전년도 성과에 대한 개인의 주관적 인식, 동기 변수로 공직봉사동기, 기회 변수로 개인-직무 부합성을 설정하였다. 조직차원의 독립변수는 사회자본이론에 근거하여, 신뢰변수로서 조직신뢰, 호혜성변수로서 집단문화, 규범변수로서 친사회적 침묵을 구성하였다. 종속변수로는 성과평가제도 수용성을 설정하였다. 나아가, 조직

내 사회자본이 개인의 역량과 태도가 조직의 제도를 받아들이는 데 미치는 영향에 긍정적인 조절효과를 미칠 것이라는 가설을 탐색적으로 검증하기 위하여 개인차원의 변수와 조직차원의 변수 간의 상호작용항을 설정하였다.

이상의 논의를 토대로 구성한 연구모형은 다음 〈그림 1〉과 같다.

〈그림 1〉 연구 모형



2. 변수 구성

본 연구에서 분석한 변수의 세부 측정 문항은 다음 〈표 1〉과 같다. 독립변수는 크게 개인적 차원의 선행요인과 조직적 차원의 선행요인으로 분류하였다. 개인적 차원의 독립변수는 AMO 이론을 바탕으로 전년도 성과에 대한 개인의 인식, 공직봉사동기, 개인-직무 부합성으로 구성하였다. 전년도 성과에 대한 개인의 인식은 목표대비 성과달성도를 질적차원과 양적차원으로 구분하여 측정하였고, 공직봉사동기는 Perry (1996)의 측정 문항을 이용하였다. 개인-직무 부합성 문항은 Cable & DeRue(2002)의 연구에서 사용된 문항을 수정 및 보완한 최보인, 장철희, 권석균(2011)의 문항을 사용하였다. 조직적 차원의 독립변수는 사회자본이론을 바탕으로 조직신뢰, 집단문화, 친

사회적 침묵으로 설정하였다. 조직신뢰는 Cook & Wall(1980), Robinson(1996), Daley & Vasu(1998), Tellefsen & Thomas(2005) 연구에서 사용된 문항으로 국문 연구를 진행한 김호균(2007)의 문항을 사용하여 측정하였다. 집단문화는 경쟁가치모형에 의한 Yeung et al.(1992)과 김호정(2002)이 적용한 문항들을 수정 사용한 김근세, 이경호(2005)의 문항을 이용하여 측정하였다. 친사회적 침묵은 Morrison & Milliken(2000)의 분류를 토대로 Dyne & Botero(2003)가 작성하고, 강제상, 고대유(2014)가 이용한 문항 중 친사회적 침묵에 해당되는 문항만을 선택하여 이용하였다. 조절변수로는 개인차원의 독립변수와 조직차원의 독립변수의 상호작용항을 구성하였다. 이는, 독립변수들의 설명력을 다차원적으로 확인하고, 통계적 탐색적 관점에서 조절효과를 살펴보고자 함이다. 종속변수로는 성과평가제도 수용성을 측정하였다.

〈표 1〉 연구 변수

구분	변수		문항구성
독립변수	개인적 차원	전년도 성과에 대한 개인의 인식	Q. 본인의 전년도 성과를 질적 측면에서 보면, 목표대비 어느 정도 수준으로 달성되었습니까?
			N. 본인의 전년도 성과를 양적 측면에서 보면 목표대비 어느 정도 수준으로 달성되었습니까?
		공직봉사동기	APSM7. 사회의 공동선을 위해 나 자신의 손해를 기꺼이 감수할 수 있다.
			NPSM4. 공공봉사는 나 자신에게 중요한 의미가 있다.
			APSM6. 다른 사람을 돕기 위해 나 자신의 손해를 기꺼이 감수할 수 있다.
			NPSM2. 공공봉사는 시민의 의무이다.
			NPSM3. 사적인 이득과 무관하게 공동체를 위해 봉사하고 있다.
			APSM5. 개인적인 성취보다 사회에 대한 기여가 더 중요하다.
			APSM8. 내가 하는 일의 대부분은 사회적 대의를 위한 것이다.
			APSM1. 대부분의 사회복지 프로그램은 사회발전의 필수적 요소다.
			APSM2. 곤경에 처한 사람들을 보면 불쌍하다고 생각한다.
		개인-직무 부합성	PJF2. 내 현재 직무를 잘 수행할 경우 제공되는 심리적 보상(성취감, 학습과 성장, 인정 등)은 내가 원하는 보상의 모습과 잘 일치한다.
			PJF6. 나는 현재 직무 수행에 요구되는 적합한 지식(knowledge)을 보유하고 있다.
			PJF5. 종합적으로 볼 때, 나는 나의 직무로부터 내가 원하는 것을 충분히 얻고 있다.
			PJF4. 나는 실제로 나의 직무로부터 내가 원하는 심리적 보상을 충분히 얻고 있다.
			PJF1. 내 현재 직무를 잘 수행할 경우 제공되는 물질적 보상(임금, 복지후생 등)은 내가 원하는 보상의 모습과 잘 일치한다.
			PJF8. 나는 현재 직무 수행에 요구되는 적합한 능력(ability)을 보유하고 있다.
			PJF7. 나는 현재 직무 수행에 요구되는 적합한 기술/기능(skill)을 보유하고 있다.
			PJF9. 종합적으로 볼 때, 나는 현재 직무와 적합성이 높은 사람이다.

			PJF3. 나는 실제로 나의 직무로부터 내가 원하는 물질적 보상을 충분히 얻고 있다.
	조직적 차원	조직신뢰	OT6. 우리 조직은 조직구성원에 대해 관심과 지원을 아끼지 않는다.
			OT9. 우리 조직의 관리지침에 나는 찬성하는 편이다.
			OT5. 우리 조직의 인사, 조직, 재무관리는 능률적으로 이뤄지는 편이다.
			OT3. 우리 조직은 조직 장래를 위해 현명한 결정을 할 것이다.
			OT8. 우리 조직이 하는 일을 나는 믿고 의지할 수 있다.
			OT4. 우리 조직은 조직의 장래를 위해 현명한 결정을 할 것으로 나는 믿는다.
			OT7. 우리 조직은 부서 간의 협력을 촉진하려고 애쓴다.
			OT1. 우리 조직은 조직구성원들의 의견을 충족시키려고 성실히 노력한다.
			OT2. 우리 조직은 항상 나를 공정하게 대우하려고 한다.
		집단문화	GC2. 조직 내 구성원들은 서로 자신의 것들을 많이 공유하고 있다.
			GC1. 우리 조직은 인간적이고 확대된 가정과 같은 곳이다.
			GC4. 우리 조직은 구성원들의 사기를 중시한다.
			GC3. 우리 조직 구성원들은 조직에 헌신이 강하다.
		친사회적 침묵	PS2. 나는 조직을 위하는 마음에서, 조직의 기밀 정보는 적절히 보호한다.
			PS3. 나는 조직의 기밀사항을 캐내려는 외부의 압력에 굴하지 않는다.
			PS1. 나는 우리 조직에 해가 될 것 같은 정보는 누설하지 않는다.
			PS4. 나는 조직의 이익을 지키기 위해서 조직이 독점적으로 소유한 정보는 보호한다.
종속 변수	성과평가제도 수용성		A1. 성과평가제도는 우리 조직의 장기적인 발전을 위하여 필요하다.
			A2. 나는 성과평가에 수반되는 노력, 업무부담, 번거로움 등을 기꺼이 받아들일 마음을 갖고 있다.
			A3. 성과평가제도를 통한 성과향상과 조직목표 달성을 위하여 나의 목표가 조직의 목표와 달라도 조직의 목표에 일치시키기 위하여 노력한다.
			A4. 성과향상과 조직목표 달성을 위하여 나 자신의 직무상 행동을 바꿀 수도 있다.
			A5. 나는 성과평가제도를 통하여 추구하고 있는 성과향상과 조직목표 달성을 위하여 최선의 노력을 다 할 생각을 갖고 있다.

3. 표본 추출 및 분석 방법

본 연구는 성과평가제도 수용성을 제고하기 위한 방안을 개인적, 조직적 차원에서 실증적으로 제시하기 위하여, 입법부 공무원을 대상으로 2017년 4월 5일부터 7일까지 3일 간 설문조사를 실시하였다. 총 162부를 수거하였고, 활용 불가능한 응답지를 제거한 뒤 최종 활용한 표본의 크기는 129부이다.

본 연구의 측정변수들에 대한 분석은 SPSS 18.0을 활용하였으며, 구체적인 분석방법은 다음과 같다. 첫째, 표본의 인구통계학적 분포 및 측정된 변수들의 수준을 확인하기 위해 기술통계 분석을 실시하였다. 둘째, 연구변수들의 타당도, 신뢰도를 확보하기 위하여 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 셋째, 성과평가제도 수용성

에 미치는 영향을 개인적, 조직적 차원에서 단계적으로 분석하고, 조직변수의 조절효과를 규명하기 위하여 인구통계학적 변수를 포함하여 총 4단계의 위계적 회귀분석을 실시하였다.

Ⅳ. 분석 결과

1. 기초통계분석

인구통계학적 특성은 다음 〈표 2〉와 같다. 남성과 여성이 각각 51.9%, 48.1%로 유사한 비율로 참여한 것을 알 수 있다. 근무기간은 5년이상 10년미만이 30.2%로 가장 많았고, 3년이상 5년미만이 7.8%로 가장 작은 비율을 차지하였다. 학력을 살펴보면, 대학원을 졸업한 응답자가 51.2%로 가장 많았고, 그 다음으로는 대학교 졸업(39.5%)이 많았다. 대학원 졸업이 가장 높은 비율을 차지하는 것은 국회예산정책처가 다른 일반적인 공공조직과 달리 의정지원 재정전문기관임에 기인한다고 볼 수 있다. 연령은 30대가 43.4%로 가장 많이 참여하였으며, 40대(36.4%), 50대(11.6%), 20대(8.5%) 순으로 나타났다.

〈표 2〉 설문응답자의 인구통계학적 특성

변수	구분	빈도(명)	비율(%)	변수	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남	67	51.9%	학력	전문대졸	2	1.6%
	여	62	48.1%		대학교졸	51	39.5%
근무기간	3년이하	37	28.7%		대학원재학	10	7.8%
	3~5년	10	7.8%		대학원졸	66	51.2%
	5~10년	39	30.2%	연령	20대	11	8.5%
	10~15년	28	21.7%		30대	56	43.4%
	15년 이상	11	8.5%		40대	47	36.4%
	기타	4	3.1%		50대	15	11.6%

2. 타당도와 신뢰도 분석

변수의 설문 문항이 동일 차원의 개념을 측정하는지 타당성을 확보하고 검증하기 위하여 차원별로 탐색적 요인분석을 실시하여 요인적재치가 높은 변수 순으로 요인을 구성하였다. 요인추출방법으로는 주성분분석(principle component analysis)을 실시하였고, 요인회전은 다중공선성을 방지하기 위하여 직각회전방식 중 베리맥스(varimax rotation)방식을 활용하였다. 또한, 요인추출은 최소 고유값(Engine Value)을 기준으로 하여 1보다 큰 요인만을 분석에 사용하였다. 분석한 요인에 대하여 신뢰도를 검증하기 위하여 신뢰도 분석(Cronbach's Alpha)을 실시하였다.

요인분석의 결과를 살펴보면, 설문문항들이 하나의 요인으로 묶임으로써 단일 구성개념인 것을 확인할 수 있었으며, 하나의 요인을 형성하지 못한 몇 문항들은 항목에서 제외[4]하고 추가적 분석을 시행하였다.

다음으로, 신뢰도 분석에서 일반적으로 Cronbach's Alpha 계수가 0.60 이상일 경우 신뢰도를 확보하였다고 판단하는데 본 연구에서는 모든 변수들이 0.87 이상의 Cronbach's Alpha 값을 보여, 모든 변수의 신뢰도가 확보되었음을 확인할 수 있었다. 이상 구체적인 분석 값은 〈표 3〉을 통해 확인할 수 있다.

〈표 3〉 타당성과 신뢰도 분석 결과

구성 개념	문항	요인 적재치	고유값	신뢰도	구성 개념	문항	요인 적재치	고유값	신뢰도
성과 평가 제도 수용성	A1	0.823	75.661	0.917	조직 신뢰	OT5	0.884	73.023	0.953
	A2	0.869				OT8	0.874		
	A3	0.875				OT4	0.862		
	A4	0.881				OT7	0.859		
	A5	0.899				OT3	0.85		
전년도 성과	Q	0.967	93.439	0.929		OT6	0.84		
	N	0.967				OT1	0.833		
공직 봉사 동기	APSM7	0.839	52.314	0.882		OT2	0.828		
	NPSM4	0.835			집단 문화	GC2	0.894	72.255	0.871
	APSM6	0.798				GC1	0.845		
	NPSM2	0.772				GC4	0.838		

4) 탐색적 요인분석을 통해 측정 문항 중, 공직봉사동기 문항에서 APSM3, NPSM1, NPSM1은 분석에서 제외하였다.

	NPSM3	0.748				GC3	0.821		
	APSM5	0.747			친사회적 침묵	PS2	0.929	79.345	0.912
	APSM8	0.648				PS3	0.922		
	APSM1	0.521				PS1	0.885		
	APSM2	0.518				PS4	0.824		
개인-직무 부합성	PJF2	0.8	53.549	0.890					
	PJF6	0.768							
	PJF5	0.743							
	PJF4	0.729							
	PJF1	0.727							
	PJF8	0.724							
	PJF7	0.715							
	PJF9	0.708							
	PJF3	0.664							

3. 상관관계분석

본 분석에 앞서 연구 변수들 간의 상관관계를 살펴보기 위하여, 독립변수와 종속변수를 대상으로 상관관계분석을 실시하였다. 그 결과는 다음 〈표 4〉와 같다. 분석결과 변수들 간에 통계적으로 유의미한 관계가 다수 발견되었다. 이러한 경우 다중공선성 문제가 우려될 수 있기 때문에 변수들 간 공선성을 확인해보아야 한다. 모든 변수들의 VIF 값은 10보다 작은 값으로 나타난 것을 확인하였고, 다중공선성의 문제는 발견되지 않았으므로 모든 변수를 회귀식에 포함하였다.

성과평가제도의 수용성은 전년도 성과, 공직봉사동기, 개인-직무 부합성, 조직신뢰, 집단문화, 친사회적 침묵과 정(+)의 상관관계를 가진 것으로 나타났다. 특히, 개인-직무 부합성과의 상관계수가 0.475로 가장 높은 상관관계를 나타냈다. 집단문화가 전년도 성과, 친사회적 침묵과 통계적으로 상관관계가 없는 것으로 나타났고, 이 외에는 모든 변수들이 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 확인되었다.

〈표 4〉 상관관계분석 결과

	수용성	전년도 성과	공직봉사동기	개인-직무부합성	조직신뢰	집단문화	친사회적침묵
수용성	1	.368**	.395**	.475**	.300**	.209*	.275**
전년도 성과		1	.261**	.432**	.216*	.159	.247**
공직봉사동기			1	.441**	.302**	.311**	.197*
개인-직무부합성				1	.519**	.502**	.248**
조직신뢰					1	.784**	.286**
집단문화						1	.172
친사회적침묵							1

*p〈0.1, p〈.05, **p〈0.01, ***p〈0.001

4. 위계적 회귀분석

주 효과 및 조절효과를 알아보기 위하여 4단계의 위계적 회귀분석을 실시하였고, 그 결과는 다음 〈표 5〉와 같다. 1단계에서는 성별, 연령, 학력, 근무기간으로 구성된 인구통계학적 요인만 포함하였다. 2단계에서는 개인차원의 요인에 해당되는 전년도 성과, 공직봉사동기, 개인-직무 부합성 요인을 추가 분석하였다. 3단계에서는 조직차원의 요인인 조직신뢰, 집단문화, 친사회적침묵 요인을 추가하였으며, 마지막으로 4단계에서는 개인차원의 요인들과 조직차원의 요인들의 상호작용항을 포함하여 분석하였다. 모형 적합도 측면에서 4단계의 상호작용항까지 통계적으로 의미 있는 설명력이 증가하였다. Durbin-Watson 검증과 개별 독립변수항에 대한 분산팽창계수(Variance Inflation Factor: VIF)를 확인한 결과 다중공선성은 문제되지 않았다.

최종모형의 분석결과를 살펴보면 다음과 같다. 인구통계학적 요인 중 연령이 유의미한 변수로 나타났다. 연령이 높을수록 성과평가제도에 대한 수용성이 높아지는 것으로 확인되었다. 다음으로 개인차원의 공직봉사동기(β=.179)와 개인-직무 부합성(β=.236)은 성과평가제도 수용성에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공직봉사동기가 높을수록, 개인-직무 부합성이 높을수록 성과평가제도 수용성이 증가하는 것으로 나타나, 가설2와 가설3이 채택되었다. 하지만, 전년도 성과에 대한 개인의 인식은 통계적으로 유의미한 영향관계를 가지고 있지 않은 것으로 확인되어, 가설 1은 기각되었다. 한편, 조직차원의 요인에서는 성과평가제도 수용성에 영향을 주는 변수는 도출되지 않았다. 조직신뢰, 집단문화, 친사회적 침묵 모두 성과평가제도 수용성에 통계적으로 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 나타나, 가설4, 가설

5, 가설6이 기각되었다.

조절 효과분석에서는 개인-직무 부합성과 집단문화의 상호작용항이 성과평가제도 수용성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 개인-직무 부합성이 성과평가제도 수용성에 미치는 정(+)의 영향을 집단문화가 강화시키는 것이다. 이에, 가설 5-3이 채택되었다. 한편, 다른 조절효과는 유의미하지 않은 것으로 나타나, 가설 4-1, 가설 4-2, 가설4-3, 가설5-1, 가설5-2, 가설6-1, 가설6-2, 가설 6-3은 모두 기각되었다.

〈표 5〉 위계적 회귀분석 결과

구분		성과평가제도 수용성											
		Step 1			Step 2			Step 3			Step 4		
		B	β	t	B	β	t	B	β	t	B	β	t
성별		.074	.037	.411	.137	.068	.816	.135	.068	.808	.074	.037	.436
연령		.419	.335	2.980**	.288	.230	2.172**	.274	.219	2.067*	.292	.234	2.050*
학력		.221	.218	2.330*	.071	.070	.763	.077	.076	.818	.078	.077	.775
근무기간		-.074	-.105	-1.092	-.050	-.071	-.792	-.032	-.045	-.493	-.039	-.056	-.581
전년도성과					.133	.134	1.537	.108	.109	1.238	.038	.038	.388
공직봉사동기					.148	.149	1.628	.137	.138	1.490	.179	.179	1.708*
개인-직무 부합성					.279	.280	3.054**	.259	.260	2.531*	.235	.236	2.128*
조직신뢰								.185	.186	1.461	.129	.129	.916
집단문화								-.156	-.156	-1.277	-.080	-.080	-.563
친사회적침묵								.082	.082	1.012	.089	.090	1.055
조직신뢰*전년도성과											-.208	-.208	-1.300
조직신뢰*공직봉사동기											-.063	-.063	-.384
조직신뢰*개인-직무부합성											.091	.091	.527
집단문화*전년도성과											-.045	-.045	-.292
집단문화*공직봉사동기											-.146	-.146	-1.010
집단문화*개인-직무부합성											.263	.264	1.696*
친사회적침묵*전년도성과											-.046	-.046	-.464
친사회적침묵*공직봉사동기											.050	.050	.415
친사회적침묵*개인-직무부합성											-.004	-.004	-.034
통계량	R^2	.187			.335			.357			.418		
	수정된 R^2	.161			.297			.303			.316		
	R^2 변화량	.187			.148			.022			.060		
	F	7.131			8.988			1.351			1.257		

*p〈.05, **p〈0.01, ***p〈0.001

5. 전문가 인터뷰

본 연구에서는 계량적 분석 결과만으로는 함의를 도출하는 데 한계가 있다고 판단하였다. 특히, 수치적 결과를 토대로 추론하는 데 그치는 해석을 지양하고, 전문가적 관점에서의 해석을 통해 분석결과의 논리성을 확보하고자 하였다.[5] 이에, 국회예산정책처의 조직진단 컨설팅을 수행한 전문가를 대상으로 2017년 7월15일~17일에 걸쳐, 온라인 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰에 참여한 전문가는 다음 〈표 6〉과 같다. 한국능률협회컨설팅에 소속된 전문 컨설턴트 2인으로, 모두 10년 이상의 컨설턴트 경력을 가지고 있다. 2017년 2월부터 4월까지 국회예산정책처를 대상로 서베이, 인터뷰, 관찰법 등을 통해 심도 있는 조직진단을 수행하였기에, 조직의 최근 현황에 대한 높은 이해를 하고 있다고 볼 수 있다. 본 연구의 인터뷰는 양적 분석결과 해석에 전문가의 관점을 더하기 위하여 진행한 질적 분석과정으로, 양적 연구방법으로 검증된 가설 위주로 질의응답이 이루어졌다. 자세한 내용은 다음과 같다.

〈표 6〉 인터뷰 대상자 인구통계학적 특성

구분	성별	연령	컨설턴트 경력
전문가A	남자	30대	12년
전문가B	여자	30대	10년

1) 국회예산정책처 성과평가제도의 특징

전문가A: 국회예산정책처는 기본적으로 입법부 내 기관으로, 특별히 다른 성과평가제도를 가지고 있지 않다. 예년과 변화 없으며, 다른 조직과 구분되는 특징은 없다.

전문가B: 국회예산정책처의 성과평가제도는 공무원 규정에 준하기 때문에, 작년에 비해 올해 달라진 점은 없으며, 그 프로세스 또한 일반적인 공공조직의 공무원 성과평가와 다르지 않다. 다만, 일반적으로 연구기관에서 주로 활용하는 평가지표인 인용횟수나 해외학술지게재 실적과 같은 지표가 활용되지는 않는다. 즉, 구성원들이 국

5) 분석결과 해석에 있어, 인터뷰 수행을 추천해주신 익명의 심사위원들께 진심으로 감사드립니다.

회의원의 의정활동을 잘 지원했는지, 연구 및 분석을 잘 수행했는지에 대한 계량적 판단이 어렵다.

2) 국회예산정책처의 개인-직무부합성, 경력개발경로 실태

전문가A: 개인과 직무의 매칭이 잘되고 있다. 각 분야별 예산, 경제, 세무 등의 세분화되어 있고, 예산결산, 기금 및 재정운영과 관련된 큰 틀에서 움직이기 때문에 해당 분야의 전문가들로 구성되어 있다. 하지만, 기관 자체적으로 경력개발경로가 마련되어 있지는 않다.

전문가B: 기관에서 수행하고 있는 국회의원 의정지원, 연구 및 분석에 대한 업무가 기본적인 업무이기 때문에 경력경로는 세분화 되어 있지 않아도, 경제/회계/경영 등 전문분야에 대한 인력을 필요에 따라 맞춰서 채용하고 있으므로, 개인-직무 부합성은 높은 편이다.경력개발경로는 따로 없는 것으로 안다.

3) 연령과 성과평가제도 수용성 간의 관계

전문가A: 오랜 생활 공직에서 일을 하다보면, 조직에서 이행하고자 하는 정책에 대해 먼저 받아들이고 부하들을 이끌어야하기 때문에, 개인의 특성을 떠나 조직 내 리더로서 받아들이는 경향이 있을 것이다. 이에, 연령이 높을수록 (성과평가제도)수용성이 높을 수 있다.

전문가B: 연령이 높다면, 그만큼 공무원으로서의 경력이 오래되었을 가능성이 높다. 제도에 대한 적극적인 수용성일 수도 있지만, 크게 반대 없이 흘러가는 대로 두는 태도일 수도 있다. 또한, 본인이 수용하지 않으면 다른 구성원에게도 영향을 줄 수 있다는 생각을 할 수 있으며, 수용하지 않는다고 해서 실질적으로 크게 달라지는 것이 없다고 판단할 수도 있다.

4) 공직봉사동기, 개인-직무 부합성과 성과평가제도 수용성 간의 관계

전문가A: 공직봉사동기는 기본적으로 친사회적 동기이다. 성과평가제도를 수용하

는 것은 기본적으로 조직에 긍정적인 태도를 취하는 것으로 본인의 이해관계를 떠나, 친사회적 동기에 근거하여 발현될 수 있는 모습일 것이다. 개인-직무 부합성은 당연히 성과평가제도 수용성을 제고시키는 데 중요한 요인일 것이다. 자신이 수행하는 직무가 자신과 잘 맞다면 평가를 잘 받을 것이라는 기대감이 있기 때문에 그렇지 않은 사람들보다 더 긍정적으로 성과평가제도를 받아들일 수 있다.

전문가B: 개인의 이익보다는 조직이나 국가의 이익을 먼저 생각한다는 측면에서 봤을 때, 공직봉사동기가 높으면 제도에 대한 수용성이 높을 수 있다고 보지만, 조직에서 시행하는 제도에 일부 문제가 있더라도 조직을 위해 받아들이려고 노력하게 될 수 있다고 본다. 개인-직무 부합성이 높으면 본인의 역량이 충분히 발휘될 수 있다고 자신할 것이므로, 평과결과도 좋게 나올 수 있다는 긍정적인 기대를 하게 될 것이다. 게다가, 본 기관은 직무부합성이 매우 높으므로, 평가제도의 기준만 명확하다면 개인-직무부합성은 충분히 수용성 제고의 선행요인이 될 수 있다.

5) 개인-직무부합성과 성과평가제도 수용성 간의 관계에서의 집단문화의 역할

전문가A: 집단문화가 높으면 성과평가제도 뿐 아니라 조직 내 어떠한 제도를 받아들이는 데 영향을 줄 것이다. 특히, 국회예산정책처는 구성원들의 수가 적은 편이고, 서로 간 업무도 크게 상이하지 않은 조직적 특징을 가지고 있다. 입법부 공무원이라는 특수성, 유사업무 수행 등을 통해 구성원들 간 정보공유가 많아지면 제도를 받아들이는 데에 분명 긍정적인 영향을 줄 것이다. 게다가, 구성원이 업무를 수행하는 데 본인이 전공한 분야이거나 주요 경력을 갖고 있는 업무를 수행하고 있는 상황에서 조직 내 분위기도 서로 도와주고 다양한 것들을 공유하는 좋은 문화를 갖추고 있다면, 이는 평가제도 뿐 아니라 조직 내 시행하는 다양한 제도에 우호적인 태도를 취하게 될 것이다.

전문가B: 집단문화가 기관의 미션 및 비전달성을 함께 이루고자 하는 것을 기반으로 한다면 어떠한 제도를 받아들이는 데 있어서 긍정적인 영향을 줄 것이다. 특히, 해당 기관의 구성원들은 기관이 달성해야하는 목적의식이 분명한 편이고, 이를 통해 긍정적인 집단문화형성이 가능할 것이다. 나의 역량이 발휘되기 좋은 조건에서 모두가 함께 노력한다는 인식은 평가에 대한 긍정적인 기대감을 강화시킬 수 있을 것이다.

6. 가설검증 및 분석결과 논의

앞서 살펴본 실증분석과 전문가 인터뷰 결과를 토대로 연구가설을 검증하면 다음 〈표 7〉과 같다. 가설검증결과에 따라 구체적 논의를 다음과 같이 제시할 수 있다.

첫째, 공직봉사동기가 성과평가제도의 수용성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공직봉사동기가 공익을 추구하는 기제에 근거하여 발현된다는 점을 고려하면, 이러한 결과는 조직 구성원이 성과평가제도를 공공조직의 성과제고 즉, 궁극적으로 공익을 제고하는 목적으로 설계된 제도로서 받아들인다고 설명할 수 있다. 즉, 개인이 성과평가제도에 대해 우호적 태도, 높은 수용도를 갖기 위해서는 성과평가제도가 주로 외재적 보상과 연계되는 제도임에도 불구하고, 공익을 추구하는 내재적 동기인 공직봉사동기가 높은 수준으로 발현되어야 한다. 한편, 전문가 인터뷰에 따르면 높은 공직봉사동기는 개인의 이해관계보다 조직의 이익을 우선시하므로, 설령 제도에 있어 문제가 있어도 조직을 위해 수용하는 태도를 취할 수 있다는 해석도 가능하다. 이는 공직봉사동기가 조직의 문제점이 있어도 불만을 제기하지 않고 순응하는 태도를 보일 수 있다고 보는 관점인데, 공직봉사동기를 바라보는 시각에 따라 해석이 달라질 수 있다. 즉, 공직봉사동기가 성과평가제도 수용성 제고에 정(+)의 영향을 미치는 것이 성과평가제도를 공익 제고를 위한 수단으로 봄으로써 수용하는 메커니즘과 옳고 그름의 가치판단보다 조직에서 시행하는 것에 다소 맹목적으로 우호적인 태도를 취하는 것으로써 제도를 수용하는 메커니즘으로 구분해 볼 수 있다. 하지만, 후자의 해석이라면 공직봉사동기를 주요 분석 대상으로 두고, 관련된 개념들을 실증적으로 분석하고 그 결과에 따른 해석이 뒷받침되어야 할 것이다. 기본적으로 공직봉사동기는 제도에 대한 수용성 뿐 아니라, 기본적으로 친사회적 동기로서 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등 개인과 조직차원에서 모두 이로운 결과를 가져오는 주요한 동력으로 다수의 선행연구를 통해 검증되었다. 그럼에도 불구하고, 아직 우리 공공영역에서는 공직봉사동기를 제고시키기 위한 프로그램이나 제도를 찾아보기 어렵다. 국가공무원인재개발원에서 제공하는 교육을 살펴보면, 크게 기본직무교육, 전문교육, 공직가치교육으로 구성되어 있는데, 공직가치교육은 바른 국가관이나 공직가치함양을 위한 교과서적인 교육을 일시적으로 제공하는 형태이다. 구시대적 공직가치교육에서 벗어나 실질적이며 보다 섬세한 공직봉사동기 관리가 필요하다. 특히, 근무기간에 따라 공직봉사동기는 변화할 수 있으며, 직무에 따라 특히 발달되어야 하는 동기유형이 있을 것이다.

개인의 근무연한, 조직 내 직무 및 직급, 리더와의 관계 등 다각적인 요소를 고려하여 선제적이며 실질적인 공직봉사동기 관리가 적극 도입 및 운영이 요구된다.

둘째, 개인-직무 부합성은 성과평가제도 수용성에 강한 정(+)의 영향을 미친 것으로 확인되었다. 개인과 직무가 서로 요구하는 조건을 충분히 충족시킨 상태라면 높은 자기효능감을 기반으로 직무 성과위주로 평가가 이루어지는 성과평가제도에 우호적인 태도를 가질 수 있는 것으로 이해할 수 있다. 이는 기본적으로 순환보직제도가 적용되고 있는 공공조직에서 더 의미 있는 결과로 볼 수 있다. 공공분야에서 평균 2년 주기로 이루어지는 순환보직에 따라 본인이 그동안 수행하던 직무가 아니거나, 경력개발경로와 상관없는 다른 직무로 이동하는 경우가 발생한다. 이러한 상황 속에서 높은 개인-직무 부합성은 본인의 직무경력을 쌓을 수 있고, 직무경력이 쌓일수록 평가를 잘 받을 수 있을 것이라는 기대감도 가질 수 있기 때문에 성과평가제도 수용성의 유의미한 긍정적인 선행요인일 것이다. 전문가 인터뷰에서도 성과평가제도 수용성 제고에 있어서 가장 강력한 선행요인으로 개인-직무 부합성이 꼽혔다. 이러한 결과는 성과평가제도의 수용성을 담보하기 위해서는 기본적으로 개인으로 하여금 성과를 지속적으로 높은 수준을 낼 수 있도록 하는 인사조직관리가 선행되어야 한다는 것을 보여준다. 예컨대, 개인-직무 부합성에 대한 깊은 숙고가 바탕이 된 직무배치가 이루어져야 한다. 일반행정가(generalist)와 전문가(specialist)는 조직의 설립근거, 비전 및 미션, 구조, 직급, 직무 등에 따라 적합한 비율로 구성되어야 한다. 특히, 재난대응과 같은 특수한 조직에 있어서 전문성 결여로 인한 제대로 된 공직서비스를 제공하지 못하는 경우가 발생하여 국민을 비난을 받는 경우가 다수 목격되고 있다. 이에 따른, 전문가 양성에 대한 요구가 더욱 커지고 있는 상황에서 개인-직무 부합성은 비단 개인의 성과제도 수용성 차원에서뿐 아니라, 개인의 직무만족, 자기효능감, 조직의 효과성, 국가의 역량에 지대한 영향을 미칠 수 있는 중요한 요인이다. 특히, 공직으로의 대표적인 입직 경로인 9급, 7급, 5급 공개채용시험에서 일반적인 공통과목의 비중이 여전히 크게 작용하고 있는 현실에서, 입직 이후에라도 개인-직무 부합성 제고를 위한 전략적인적자원관리(Strategic Human Resource Management: SHRM)가 구현되어야 한다. 특히, 본 연구의 분석 대상인 국회예산정책처와 같은 전문기관이라면, 순환보직제도가 더욱 정교화 되어야 할 필요가 있다. 업무의 연속성, 전문성, 숙련도 등과 같은 개인의 KSA(Knowledge, Skill, Ability)뿐 아니라 동기 및 몰입도와 같은 심리적 역량 및 태도를 종합적으로 고려하여 알맞은 시기에 적합한 직무로 배치되어야 한다. 즉, 개인이 최

고의 역량을 발휘할 수 있는 직무를 맡도록 해야하며, 맡은 직무에서 부족한 역량을 조직차원에서 적극 지원하는 교육훈련프로그램 및 해당직무에 높은 전문성을 가진 선배 공무원과의 멘토링 등을 고민해볼 수 있을 것이다.

셋째, 집단문화가 개인-직무 부합성이 성과평가제도 수용성에 미치는 영향을 긍정적으로 조절하는 것으로 나타났다. 즉, 개인의 직무 수행에 있어서 필요한 요소와 개인이 직무로부터 기대하는 요소가 충족된 상황 속에서 집단의 팀웍과 사기를 중시하는 조직 내 호혜성은 조직에서 운용되는 성과평가제도를 받아들이는 데 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 이는 조직 내 협업이나 상부상조하는 분위기와 상충되는 개념으로 이해될 수 있는 성과평가제도를 조직 내 호혜성이 조직 내 구성원과 우호적인 관계와 협력적인 분위기를 형성함으로서, 개인차원의 개인-직무 부합성이 충족된 개인으로 하여금 성과평가제도 수용성을 제고시키는 사회자본으로서 그 역할을 수행할 수 있다고 해석할 수 있다. 한 가지 흥미로운 결과는 집단문화가 성과평가제도 수용성에 미치는 독립적인 긍정적 영향관계는 통계적으로 유의미하지 않았는데, 개인-직무 부합성이 성과평가제도 수용성에 미치는 긍정적 영향력은 더욱 강화하는 방향으로 조절한다는 것이다. 즉, 개인차원과 조직차원의 상호작용항이 성과평가제도 수용성에 긍정적인 영향을 미치는 것인데, 이는 인사조직관리에 있어서 개인차원과 조직차원 간의 상호작용의 중요성을 보여주는 실증적 결과이다. 특히, 전문가 인터뷰에 따르면 집단문화는 비단 성과평가제도 수용성만이 아니라 기본적으로 조직에서 시행되는 제도에 대해 긍정적인 태도를 취하게 할 가능성이 높다. 서로 간의 공유하는 정보가 많으면, 적대감보다는 신뢰를 바탕으로 우호적인 감정을 갖도록 하기 때문이다. 하지만, 본 연구에서는 집단문화만으로는 성과평가제도 수용성을 제고시킬 수 없으며, 성과평가제도에서 가장 중요한 개인의 성과를 잘 낼 수 있는 조건(높은 수준의 개인-직무 부합성)이 담보된 상황에서 집단문화가 더욱 수용성 제고를 시켜주는 것으로 나타났다. 즉, 개인-직무 부합성과 같은 기본적인 직무 환경이 갖춰져 있지 않다면, 집단문화도 순기능을 제대로 발휘하지 못할 수 있다는 것이다. 이러한 맥락에서 개인-직무부합성과 집단문화를 연계한 개인-조직 부합성(P-J Fit)의 개념의 중요성을 고민해 볼 필요가 있다. 개인과 조직이 분리되어 관리되기보다 개인-직무-조직의 부합성이 유기적으로 관리되어 시너지효과를 발휘할 수 있도록 인사조직관리 제도적 방안이 깊이 고민되어야 할 것이다. 특히, 조직문화 관리는 단기간에 달성될 수 있는 개념이 아니며, 지속적으로, 장기적인 관점에서 운용되어야 한다. 무엇보다 개인의 전문성을 기본으로 구성

된 전문기관에서는 개인의 뛰어난 전문역량이 협업을 통해 최고의 성과를 낼 수 있도록 집단문화와 같은 공동체 정신이 더욱 주요하게 다뤄져야 한다. 인력배치, 교육훈련, 승진 등과 같은 주요한 인적자원관리에 비해, 조직문화관리는 그 개념조차 생소하다. 조직문화를 야유회, 체육대회 등과 같은 일회성 이벤트를 통해서만 관리하기보다, 조직문화만을 깊이 고민하고 장기적 관점에서 전략적으로 관리할 수 있는 조직 내 조직문화 전문가를 두어야 할 필요가 있다. 고충상담과 같은 서비스는 조직문화 관리 차원에서 사후적 서비스에 해당된다면, 건강한 조직문화 구현을 위한 선제적인 조직문화 관리 전문가 도입은 사전적 서비스가 될 수 있을 것이다.

마지막으로, 기각된 가설 중심으로 기각의 이유에 대해서 추론하고, 전문가 인터뷰에 근거하여 논의하고자 한다. 전년도 성과에 대한 개인의 주관적 인식은 성과평가제도 수용성에 있어 유의미하지 않은 것으로 나타났는데, 이는 전년도의 성과가 올해의 높은 성과를 담보하지 않을 수 있다는 점에서 그 이유를 추론할 수 있다. 즉, 전년도에 본인이 달성한 성과의 질적, 양적 수준에 대한 인식이 긍정적이어도, 올해 본인의 직무가 바뀔 수 있고, 직무 외 다른 업무수행 환경이 유동적일 수 있다면 전년도 성과에 대한 본인의 긍정적 인식이 성과평가제도를 수용하는 데 있어서 유의미한 긍정적 선행요인이 되지 않을 수 있다는 것이다. 또한, 조직차원의 요인들은 성과평가제도 수용성에 직접적으로 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 공공분야의 제도적 시행의 법·정치적 특성에서 그 원인을 찾아볼 수 있다. 조직신뢰 수준이 높으면 조직에서 도입 또는 운영하는 제도에 긍정적인 태도를 갖게 되더라도, 공공분야에서 시행하는 제도는 조직 내에서 구성원들 간의 합의나 필요에 의해 상향식(Bottom-up)으로 구현되기보다, 정치적, 사회적 맥락에서 그 필요성이 제기되어 법과 규정을 근거로 하향식(Top-down)으로 도입 및 시행되는 제도들이 많다. 특히, 성과평가제도는 주로 성과연봉제와 연계되는데, 성과연봉제에 대한 불신과 우려가 있을 수 있고, 이는 조직 내 사회자본이 성과평가제도 수용성을 제고시키는 기능으로 작용하는 것을 저해할 수 있다. 또한, 성과평가제도는 평가결과를 기준으로, 한정된 전체 성과급 예산 내에서 구성원들 간 분배하는 방식이기 때문에 조직 내 다른 구성원과의 전체적인 신뢰나 공유, 교류보다는 상대적으로 평가자와의 관계와 개인의 직무, 상황 등이 중요하게 된다. 그리고 사회·역사적으로 유교주의 문화와 제도적 차원에서 계급제를 근간으로 형성된 연공서열식의 문화가 순수한 집단문화 구현을 어렵게 할 수 있다. 특히, 전문가 인터뷰 결과는 연령이 수용성에 미치는 정(+)의 영향을 적극적 수용성 보

다는 수동적, 타협적 수용성 부분도 상당히 존재하고 있다는 것을 시사한다. 위계문화와 혼합된 형태로 형성된 잘못된 집단문화는 조직을 위해 개인의 희생을 요구하는 행태가 일어날 수 있고, 조직 내 제도 수용성에 불신을 갖게 될 확률이 높다. 특히, 연령이 높을수록 성과평가제도에 대한 수용성이 높아지는 결과를 고려하면, 높은 수준의 집단문화가 사회자본으로서 순기능만을 하지 않고, 연령이 높은 상급자에게 우호적인 방향으로 작용하거나, 구성원들로 하여금 제도 자체가 상급자 편의에 맞춰 운영될 것이라는 불신을 갖게 할 것으로 추측할 수 있다.

〈표 7〉 가설검증 결과

구분	연구 가설	결과
가설1	전년도 성과에 대한 개인의 인식이 긍정적일수록 성과평가제도 수용성이 높을 것이다.	기각
가설2	공직봉사동기가 높을수록 성과평가제도 수용성이 높을 것이다.	채택
가설3	개인-직무 부합성이 높을수록 성과평가제도 수용성이 높을 것이다.	채택
가설4	조직신뢰가 높을수록 성과평가제도 수용성이 높을 것이다.	기각
가설4-1	조직신뢰는 전년도 성과에 대한 개인의 인식이 성과평가제도 수용성에 미치는 긍정적인 영향을 강화할 것이다.	기각
가설4-2	조직신뢰는 공직봉사동기가 성과평가제도 수용성에 미치는 긍정적인 영향을 강화할 것이다.	기각
가설4-3	조직신뢰는 개인-직무 부합성이 성과평가제도 수용성에 미치는 긍정적인 영향을 강화할 것이다.	기각
가설5	집단문화가 강할수록 성과평가제도 수용성이 높을 것이다.	기각
가설5-1	집단문화는 전년도 성과가 성과평가제도 수용성에 미치는 긍정적인 영향을 강화할 것이다.	기각
가설5-2	집단문화는 공직봉사동기가 성과평가제도 수용성에 미치는 긍정적인 영향을 강화할 것이다.	기각
가설5-3	집단문화는 개인-직무 부합성이 성과평가제도 수용성에 미치는 긍정적인 영향을 강화할 것이다.	채택
가설6	친사회적 침묵이 강할수록 성과평가제도 수용성이 높을 것이다.	기각
가설6-1	친사회적 침묵은 전년도 성과가 성과평가제도 수용성에 미치는 긍정적인 영향을 강화할 것이다.	기각
가설6-2	친사회적 침묵은 공직봉사동기가 성과평가제도 수용성에 미치는 긍정적인 영향을 강화할 것이다.	기각
가설6-3	친사회적 침묵은 개인-직무 부합성이 성과평가제도 수용성에 미치는 긍정적인 영향을 강화할 것이다.	기각

Ⅴ. 결 론

본 연구는 국회예산정책처를 대상으로, 성과평가제도 수용성에 미치는 영향요인을 규명하기 위하여 AMO이론을 바탕으로 개인 차원의 전년도 성과에 대한 인식, 공직봉사동기, 개인-직무 부합성 요인과 사회자본이론을 바탕으로 조직 차원의 조직 신뢰,

집단 문화, 친사회적 침묵 요인을 분석하였다. 본 연구는 성과평가제도에 대한 법·제도·구조적 요인을 위주로 연구해온 기존 선행연구의 범위를 보다 확장하였다. 즉, 인지적, 정서적, 심리적 관점을 투영하여 성과평가제도 수용성에 대한 개인, 조직, 개인-조직 결정요인을 통계적 분석을 통해 밝히고, 전문가 인터뷰로 보완하고자 하였다. 이러한 연구목적 하에 본 연구는 성과평가제도 수용성과 관련된 이론 및 선행연구 검토를 진행하였다. 이를 토대로 본 연구는 15개의 연구가설을 도출하였고, 가설을 검증하기 위하여 양적 분석을 실시하였다. 위계적 회귀분석 결과 총 4개의 가설이 채택되었고, 단순히 수치를 해석하는 데 그치지 않고 보다 풍부한 이해와 함의를 도출하기 위해 해당 기관의 조직진단 컨설팅을 담당했던 전문가를 대상으로 인터뷰를 실시하였다.

본 연구의 결과를 바탕으로 다음과 같은 이론적 함의를 기대할 수 있다. 첫째, 조직 구성원, 조직의 성과함수로 설명되어, 주로 인사관리제도의 설계 방향을 제시하는 AMO 이론을 개인적 특성을 종합적으로 살펴보는데 적용함으로써 이론의 활용도 및 적용 범주를 확장하였다고 볼 수 있다. 특히, 성과평가제도 수용성의 유의미한 선행요인으로 밝혀진 개인-직무부합성에 대해 전문가들은 “평가를 잘 받을 것이라는 기대감”에 기인한 것으로 보고 있다는 것을 본 연구에서 확인하였다. 이는 기대이론과 자기결정성 이론의 역량(competence)요인, AMO이론의 내용을 지지하는 연구결과이며, 이를 통해 성과평가제도 수용성에 있어서 하나의 매개변수화가 가능함을 보여주었다. 즉, 본 연구는 AMO이론에 근거하여 개인의 역량을 종합적으로 조망하고, 이로 인한 조직 내 제도에 대한 태도에 미치는 영향력을 정교하게 분석하였다.

둘째, 사회자본이론 기반으로 조직 내 특성을 측정하여 구성원의 태도에 미치는 실질적인 영향력을 검증함으로써 이론의 실용성을 제고시켰다. 비록, 통계적 유의미성은 나타나지 않았지만, 단순히 조직 내 규범적 차원에서 사회자본을 살펴보는 것을 넘어서서 실질적인 자원으로 활용 가능한 것인지 규명하고자 하였다. 특히, 사회자본의 구성요소로서 기존 연구와 달리 각각 조직신뢰, 집단문화, 친사회적 침묵으로 구성함으로서 조직 내 사회자본을 보다 다각적인 측면에서 조망하였다는 점에서 본 연구의 차별성을 확인할 수 있다.

셋째, 기존의 성과평가제도 수용성 선행요인을 규명하는 연구에서 다루지 않았던 공직봉사동기, 친사회적 침묵과 같은 동기와 행태적 측면을 분석함으로써 인사관리 연구에 조직행태 분야를 적극 융합하였다. 제도에 관한 연구는 주로 제도적 특성에 초

점을 맞춰 진행하는데, 제도의 수용성은 궁극적으로 구성원의 태도와 행동양식이다. 즉, 구성원 개인의 인식과 동기, 행태적 측면에 보다 많은 관심을 가질 필요가 있다.

한편, 본 연구는 제도에 대한 인식을 분석함으로써 다음과 같은 관리적, 정책적 함의를 제시할 수 있다.

첫째, 공직봉사동기 개발과 제도화에 대한 보다 적극적인 인사정책적 관심과 관리가 필요함을 보여주었다. 공직봉사동기는 주로 규범적, 미풍양속적 차원에서 논의되는데, 공익적 관점에서 공직가치의 제도화 차원에서 그 연구와 적용의 수준을 한층 더 높일 필요가 있다. 본 연구는 외재적 보상보다 공익에 대한 헌신, 사회적 이타주의 등 친사회적 동기(prosocial motivation)에 기인한 공직봉사동기는 외재적 보상과 연계되는 성과평가제도의 수용성 제고에 있어서도 유의미하게 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 높은 수준의 공익에 대한 헌신과 사회의 정의와 바람직한 가치를 추구하는 동기는 본인이 속한 조직이 보다 높은 성과를 제고하는 효율적, 효과적인 조직으로 변모하고자 하는 제도적 노력과 시도도 흔쾌히 환영할 수 있게 한다. 이러한 공직봉사동기를 제고시키기 위해 보다 현실적이며 제도적인 관리가 필요하다. 예를 들면, 공직가치 함양정책을 전담하는 인사혁신처 내 TF 팀의 신설과 공직봉사동기 교육, 훈련, 내재화 프로그램 개발 등을 적극 시도해 볼 수 있다. 반면, 전문가 인터뷰 결과에 따르면 공직봉사동기가 수용성을 제고시키지만, 그 과정을 조금 다른 시각으로 바라볼 수 있다는 것을 확인 할 수 있었다. “조직의 이익이나 국익을 먼저 생각한다는 측면에서 봤을 때는 공직봉사동기가 높으면 제도에 대한 수용성이 높을 수 있다고 볼 수 있지만, 이는 조직에서 시행하는 제도에 대해 문제가 있더라도 직접적으로 드러내지 않을 수도 있고, 일부 잘못되더라도 받아들이고자 노력한다고도 볼 수 있을 것이다”의 답변은 공직봉사동기 중 강한 감정적, 규범적 동기가 제도적 모순이나 혁신에 대한 방향을 제시하기보다 현실에 만족하면서 조직의 현재 상황에 안주하려는 경향을 나타낼 수 있다고 보는 것이다. 즉, 공직봉사동기를 제고시키는 프로그램의 개발과 더불어, 공직봉사동기가 올바른 방향으로 발현될 수 있도록 조직침묵을 지양하는 소통과 리더십 등 건강한 조직문화도 함께 구축되어야 할 것이다.

둘째, 개인-직무 부합성의 중요성을 실증적으로 규명함으로써, 성과평가제도의 원활한 집행을 위해 개인-직무 부합성을 제고하기 위한 경력개발관리 등 전략적인적자원관리(Strategic Human Resource Management: SHRM)병행의 당위성을 제시하였다. 성과평가제도의 설계와 집행을 위해 지표, 집행, 결과 활용 등 여러 단계에서의 타당

성을 확보하고자 하는 노력뿐 아니라, 개인과 직무가 서로 요구하는 조건을 충족시키고 있는 상태인지를 중심으로 인적자원 확보, 배치, 경력개발 등 일련의 인적자원관리 제도가 선행되어야 한다. 특히, 공공조직은 일반행정가 양성을 위해 순환보직제도를 시행하고 있는데, 잦은 순환보직이 개인-직무 부합성을 저해시키지 않도록 개인의 경력개발계획과 조직개발계획 등 거시적인 관점에서 보직 기간과 보직의 성격을 결정해야 할 것이다. 게다가, Y자형 트랙, 민간경력자 채용의 확대 등 다양한 경로로 인적자원을 확보 및 개발하려는 요즘의 공공조직 인적자원관리 트렌드 속에서 개인-직무 부합성의 중요성은 더욱 더 강조되어도 과하지 않다. 인터뷰 결과에서도 나타났듯이, 본 기관은 전문기관임에도 불구하고 경력개발제도가 마련되어 있지 않은 상황이다. 기관별 맞춤형 경력개발제도 및 멘토링 제도 수립 필요성을 확인하였다.

셋째, 조직 내 사회자본을 적극적으로 관리해야 한다. 양적분석 결과 뿐 아니라, 전문가 인터뷰를 통해서도 집단문화의 긍정적인 영향력이 확인되었다. 조직 내 집단문화는 “동료 간 서로 도와주고, 다양한 것들을 공유하도록 도와주는 것”으로 해석되고 있다. 이는 공공부문의 맥락적 차원에서 집단문화의 긍정적 영향력을 지지하는 결과이다. 향후 집단문화의 선순환적 역할을 위해 보다 체계적이고 정립된 팀제 문화 확산을 위한 노력이 필요하다고 볼 수 있다. 특히, 집단문화를 기반으로 구성된 사회자본을 통해 조직구성원이 기관의 미션 및 비전달성을 함께 달성할 수 있도록 미션/목표 기반 팀제 활성화의 필요성을 제시하였다. 성과평가제도는 성과, 경쟁, 효율성을 중시하는 NPM(New Public Management)흐름 속에서 나타난 대표적인 제도인데, 이에 대한 구성원의 높은 수용성은 제도의 성공적 집행의 첫 번째 단계일 수 있다. 즉, 개인 중심의 성과가 강조되는 NPM 기류에서 Post-NPM(Post-New Public Management)의 가치가 도외시되는 것을 지양하고, NPM과 Post-NPM이 지향하는 가치들의 조화로운 공존을 통해 성공적인 인사·조직 관리를 이루어야 한다(Park & Joaquin, 2012). 구체적으로, 개인성과 평가제도의 수용성과 더불어 집단성과 평가제도의 수용성을 높일 수 있는 제도적 방안이 필요하다. 집단 및 팀문화를 긍정적으로 지지할 수 있는 목표공유(Goal Sharing), 집단 목표관리제, 팀기반 인센티브제가 실시되어야 한다. 다시 말해, 인적자원과 물적자원이 조직 성과제고에 시너지 효과를 낼 수 있도록 조직 내 신뢰, 호혜성, 규범, 문화와 같은 사회자본구축에 제도적 관심이 필요하다. 동료와 상사, 부하 간 의 신뢰와 상부상조하려는 문화는 쉽게 도입할 수 없는 자본으로서, 역동적이며 복잡한 현대사회에서 조직이 작은 제도의 도입부터 위험을 감수하며 전반적인 혁신을

추진할 수 있는 힘이 된다(Lee, Kim, & Park, 2016). 이러한 중요성과 이론적 관심에 비해, 공공조직 내 사회자본은 제도적 관심이 부족한 실정이어서, 보다 제도적 차원의 관리 방안이 강구되어야 한다. 본 연구 결과가 제시한 바와 같이, 개인차원의 AMO와 조직차원의 사회자본 요소 간의 상호작용으로 보다 긍정적인 시너지효과를 낼 수 있는 정교한 P-O fit 중심의 인사조직 관리 정책 고안, 수립, 실행이 대안이 될 수 있다. 이러한 제도적 관심과 노력으로 합리적 협업문화를 통한 조직 내 사회자본을 형성하고, 거시적으로 긍정적 집단문화로서의 한국공직문화의 재설계를 기대할 수 있다.

위와 같은 이론적, 실무적 함의에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계를 가지고 있다. 본 연구는 조직 구성원들의 인식조사를 통한 양적연구를 진행하고, 해당 기관을 대상으로 조직진단 컨설팅을 수행한 전문가 대상으로 인터뷰를 실시하였다. 하지만, 보다 심도 있는 연구를 위해서는 조직 구성원들을 대상으로 인터뷰도 병행되어야 할 것이다. 개인의 인식과 조직 내 사회자본과 같은 질적 특성에 대한 믿음과 태도를 규명하면 보다 풍부한 연구 함의를 제시할 수 있을 것이다. 예컨대, 전문가 인터뷰를 통해 집단문화와 같은 조직차원의 변수와 성과평가제도 수용성과 같은 개인차원의 변수 간의 영향력 연구에 있어서는 다른 통제변수도 중요함을 확인하였다. 즉, 문화의 영향력을 분석하는 데 있어서 해석의 어려움을 확인하였고, 이를 극복하기 위해 보다 수준 높은 방법론적 정교성이 요구된다. 본 연구는 다중공선성 등을 검증하여 CMB (Common Methods Bias)의 치명적인 결함이 없음을 확인하였지만, 근본적으로 자기응답식 설문 방식으로 수집한 데이터를 활용했다는 점에서 CMB(Common Methods Bias)의 문제에서 완전히 자유로울 수 없다. 이를 보완하기 위해 추후 실험연구, 시뮬레이션 등을 통한 혼합연구 방식(mixed approaches)의 적극적 도입을 통해 CMB를 비롯한 연구적 오류를 최소화하는 것이 필요하고 궁극적으로는 조직관리 연구의 신뢰성과 타당성 제고에 크게 기여할 수 있으리라 기대한다. 셋째, 본 연구는 입법부 내 국회예산정책처를 대상으로 분석을 실시하였다. 기관의 인원수가 많은 편이 아니어서, 모수에 가까운 표본을 확보하였지만, 연구 분석결과를 본 기관 외에 일반화하는 데에는 한계가 있다. 추후 연구에서는 입법부 내 다양한 기관을 추가 분석하여 기관별 특성에 따른 비교 연구를 통해 보다 풍부한 함의를 도출할 수 있을 것으로 기대한다.

참고문헌

강영철. (2008). 성과관리제도의 수용성에 미치는 영향요인 분석-조직구조, 조직문화, 성과지표를 중심으로. 정책분석평가학회보, 18, 123-152.

강제상·고대유. (2014a). 한국적 조직침묵 (organizational silence) 의 개념과 측정도구 검증. 한국인사행정학회보, 13, 141-159.

_____. (2014b). 공공조직의 문화가 조직침묵에 미치는 영향. 한국행정학보, 48(2), 1-25.

강황선·권용수. (2004). 조직성과평가결과에 관한 공무원의 수용성 제고방안-성과평가 체제의 제도적 요인을 중심으로. 한국행정논집, 16(4), 789-811.

고대유·강제상·김광구. (2015). 일반논문: 공공조직의 침묵현상이 이직의도에 미치는 영향: 조직냉소주의를 통한 자기효능감의 조절된 매개효과를 중심으로. 한국행정학보, 49(1), 1-28.

구본장·강준의·김인동. (2004). BSC에 의한 성과평가제도의 인식정도가 조직성과에 미치는 영향. 창업정보학회지, 7(3), 15-43.

국경복·목진휴·이석환. (2007). 공공부문 성과관리제도의 수용성과 효과성 인식에 관한 경험적 연구-국가보훈처의 사례를 중심으로. 정책분석평가학회보, 17, 31-53.

김근세·이경호. (2005). 책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구: 운전면허시험관리단을 중심으로. 한국행정학보, 39(3), 179-203.

김민영·박성민. (2014). 조직 내 사회자본이 조직 및 사회신뢰에 미치는 영향 연구. 한국정책과학학회보, 18(4), 85-122.

김민영·이효주·박성민. (2016). AMO 에 기반한 고성과작업시스템이 조직효과성에 미치는 영향 연구: 직장생활의 질 (QWL) 을 매개변인으로. 한국인사행정학회보, 15(3), 269-304.

김상묵. (2005). 공직 선택동기와 공무원의 행태. 한국행정연구, 14(2), 297-325.

김상호·이진규·최인옥. (2008). 조직후원인식과 상사-구성원 교환관계가 직무만족에 미치는 영향과 신뢰의 조절효과-군 조직을 대상으로. 조직과 인사관리연구, 32, 39-68.

김선아·박성민. (2013). 공공부문의 사회자본 확충과 지식관리 활성화를 통한 업무성과 제고방안 연구. 정책분석평가학회보, 23, 25-64.

김성수. (2006). 공공부문의 BSC 운용에 대한 만족도 평가-해양경찰청의 전략 맵을 중심으로. 한국행정논집, 18(4), 1029-1054.

김연성·유홍성·김순철. (2015). 성과관리의 수용성 제고 방안. 한국경영과학회지, 40(1), 185-198.

김한창·황성원. (2008). 연구논문: 성과관리제도의 수용성 제고요인에 관한 연구: 노무현 정부의 중앙부처를 중심으로. 정부학연구, 14(2), 5-49.

김호균. (2007). 조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동간 영향관계분석. 한국행정학보, 41(2),

69-94.
김호정. (2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 한국행정학보, 36(4), 87-105.
김효선·강영걸. (2010). 인사고과의 공정성이 수용도에 미치는 영향. 경영교육연구, 63, 91-115.
남창우·이명숙. (2008). 공공부문의 BSC 수용성 및 조직성과의 영향요인 분석. 한국행정학보, 42(3), 165-190.
류도암. (2012). 가로림만 조력발전소 건설 갈등 사례. 공존협력연구, 1(1), 121-131.
류영아. (2014). 평가수용성 확보 방안에 관한 연구. 한국정책학회보, 23(1), 1-32.
민경호·조국행. (2002). 공정성이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구. 인사관리연구, 26(3), 79-100.
박성민·김민영·김민정. (2013). 개인-직무 및 개인-조직 간 적합성이 조직결과에 미치는 영향력 분석: 신뢰의 매개효과를 중심으로. 한국행정학회 하계학술대회 발표논문.
박천오. (2006). 참여정부 인사개혁에 대한 공무원 수용도. 한국행정연구, 15(2), 3-28.
박해육·조형석. (2005). 지방자치단체 합동평가제도의 발전방안. 지방정부연구, 9, 333-351.
박희봉. (2002). 기획논문: 사회자본과 행정; 사회자본이론의 논점과 연구경향. 정부학연구, 8(1), 5-45.
박희봉. (2007). 사회자본과 거버넌스. 국정관리연구, 2(2), 60-77.
서은혜·이효주·박성민. (2017).「안전, 제도와 매뉴얼만으로 가능한 것인가?: 대한민국 공무원의 동기유형과 조직효과성, 삶의 질에 관한 연구」. 2017 정책학회 하계학술대회 자료집. 서울.
석청호. (2005). 경찰관의 근무성적평정에 대한 공정성 인식이 직무태도에 미치는 영향. 한국경찰학회보, 10(단일호), 39-65.
신규희·이종학·이수범. (2012). 호텔· 외식업체 종사원의 조직침묵이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 조직냉소주의의 매개효과 검증. 호텔경영학연구, 21(4), 133-152.
신유형. (2008). 팀 수준 개인-조직 및 개인-직무 적합성이 팀 수준 조직시민행동과 팀 효능감에 미치는 영향. 인사조직연구, 16, 1-35.
오현규·박성민. (2015). 공· 사 조직 구성원들의 개인-직무 적합성과 조직몰입에 대한 소고 (小考). 한국조직학회보, 12(2), 1-35.
유민봉·박성민. (2013).「한국인사행정론, 전면개정판」. 경기: 박영사.
_____. (2014).「한국인사행정론(개정5판)」. 박영사.
유재원·홍성만. (2005). 정부의 시대에서 꽃핀 Multi-level G0Vermance: 대포전 수질개선 사례를 중심으로.
이석환·조주연. (2010). 성과평가제도의 수용성에 영향을 미치는 요인에 대한 연구. 한국사회와 행정연구, 20(4), 269-291.

이정철·이정욱. (2017). 공공조직 구성원의 성과관리 수용성에 관한 연구. 한국조직학회보, 13(4), 33-69.

이준호. (2003). 우리나라 조직구성원들에 인지된 문화적 가치관이 팀제에 대한 저항과 조직성과에 미친 영향. 조직과 인사관리연구, 27, 25-57.

임현준·김성종. (2011). 지방자치단체 성과관리제도의 수용성 분석. 한국콘텐츠학회논문지, 11(5), 347-357.

정현선·하헌경·박동건. (2010). 조직 침묵이 이직의도에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 23(1), 89-104.

주효진. (2004). 조직구조, 조직문화 및 조직 효과성의 관계에 관한 연구: 업무특성별 기관분류를 중심으로.

최관섭·박천오. (2014). 중앙부처 공무원의 성과평가제도 수용성. 한국인사행정학회보, 13, 89-116.

최관섭. (2014). 성가평가제도의 수용성과 영향요인에 관한 연구: 우리나라 중앙행정기관 일반직 공무원의 인식을 중심으로. 명지대학교 박사학위논문.

최보인·장철희·권석균. (2011). 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성의 효과성 연구. 조직과 인사관리연구, 35, 199-232.

최선규·지성구. (2012). 상사의 행동특성이 구성원의 심리적 안전감, 침묵과 친사회적 발언행동에 미치는 영향. 조직과 인사관리연구, 36, 99-123.

최종술. (2000). 경찰공무원 근무성적평정의 문제점과 개선방안에 관한 연구. 한국경찰학회보, 2(단일호), 251-292.

황성원·권용수·김정훈·김승언. (2007). 정부 서훈제도의 개선방안에 관한 연구. 한국인사행정학회보, 6, 193-234.

Adler, Paul S., & Kwon, Seok-Woo. (2000). Social Capital: the Good, the Bad, and the Ugly, 89-115. In Eric L. Lesser (ed.) Knowledge and Social Capital : Foundation and Application. Boston : Burtworth Heinemann.

Appelbaum, E. (2000). Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. Cornell University Press.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. Psychological review, 84(2), 191.

Berman, E., & Wang, X. (2000). Performance measurement in US counties: Capacity for reform. Public Administration Review, 60(5), 409-420.

Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research:

Some implications for a theory of work performance. Academy of management Review, 7(4), 560-569.

Boland Jr, R. J., & Tenkasi, R. V. (1995). Perspective making and perspective taking in communities of knowing. Organization science, 6(4), 350-372.

Bourdieu, P. (1986). The force of law: Toward a sociology of the juridical field. Hastings LJ, 38, 805.

Bourdieu, P., & Wacquant, L. (1992). Réponses. Paris: Seuil, 4.

Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. Journal of public administration research and theory, 8(3), 413-440.

Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. Journal of applied psychology, 87(5), 875.

Caldwell, D. F., & O'Reilly, C. A. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. Journal of Applied Psychology, 75(6), 648.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. American journal of sociology, 94, S95-S120.

Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. Journal of occupational psychology, 53(1), 39-52.

Daley, D. (2003). The trials and tribulations of performance appraisal: Problems and prospects on entering the twenty-first century. Public personnel administration: Problems and prospects, 154-166.

Daley, D. M., & Vasu, M. L. (1998). Fostering organizational trust in North Carolina: The pivotal role of administrators and political leaders. Administration & Society, 30(1), 62-84.

Davis, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. Academy of Management Review, 22(1), 20-47.

Denison, Daniel R. & Mishra, Aneil K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness.

Denison, Daniel R. (1997). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. Ann Arbor, MI: Aviat Inc.

Dipboye, R. L., & de Pontbriand, R. (1981). Short Notes. Journal of Applied psychology, 66(2), 248-251.

Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee

voice as multidimensional constructs. Journal of management studies, 40(6), 1359-1392.

Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. John Wiley & Sons.

Festinger, L. (1957). A theory of dissonance cognitive. Evanston: Row.

Fox, A. (1974). Beyond contract: Work, power and trust relations. Faber & Faber.

Fukuyama, F. (1995). Social capital and the global economy. Foreign affairs, 89-103.

Fukuyama, F. (2002). Social capital and development: The coming agenda. SAIS review, 22(1), 23-37.

Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. International journal of human resource management, 8(3), 263-276.

Heider, F. (1946). Attitudes and cognitive organization. The Journal of psychology, 21(1), 107-112.

Homans, G. C. (1961). Human behavior: Its elementary forms.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. Academy of management Journal, 55(6), 1264-1294.

Kenworthy, L. (1997). Civic engagement, social capital, and economic cooperation. American Behavioral Scientist, 40(5), 645-656.

Kiffin-Petersen, S. A., & Cordery, J. L. (2003). Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork. International Journal of Human Resource Management, 14(1), 93-116.

Kim, M. Y., & Park, S. M. (2017). Antecedents and outcomes of acceptance of performance appraisal system in Korean non-profit organizations. Public Management Review, 19(4), 479-500.

Kim, S. (2006). Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea. International Journal of Manpower, 27(8), 722-740.

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. Personnel psychology, 49(1), 1-49.

Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J., & Colbert, A. E. (2002). A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs, groups, and organizations. Journal of Applied Psychology, 87(5), 985-993.

Landy, F. J., Barnes, J. L., & Murphy, K. R. (1978). Correlates of Perceived Fairness and

Accuracy of. Journal of Applied psychology, 63(6), 751-754.

Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. Journal of vocational behavior, 59(3), 454-470.

Lawler III, E. E. (1990). Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems. Jossey-Bass.

Lee, H. J., Kim, M. Y., & Park. S. M. (2016). How to drive Public Service Innovation in the Korean and Chinese Public Sectors?: Exploring the roles of human and social capital. paper presented at Singapore Public Policy Network Conference, Singapore.

Lepak, D. P., Bartol, K. M., & Erhardt, N. L. (2005). A contingency framework for the delivery of HR practices. Human resource management review, 15(2), 139-159.

Leventhal, H. (1977). Courts and Political Thickets. Columbia Law Review, 77(3), 345-387.

Lyons, T. S. (2002). Building social capital for rural enterprise development: Three case studies in the United States. Journal of Developmental Entrepreneurship, 7(2), 193.

Melkers, J., & Willoughby, K. (2005). Models of performance-measurement use in local governments: Understanding budgeting, communication, and lasting effects. Public Administration Review, 65(2), 180-190.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. Academy of Management review, 25(4), 706-725.

Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. Journal of vocational behavior, 31(3), 268-277.

Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America: Does public service motivation make a difference?. Review of public personnel administration, 19(4), 5-16.

Oh, H. G., Lee, H. J., & Park. S. M. (2016). Does Creative Behavior of Employees Have Significant Impacts on their Work Attitudes in Public Organization?: Integrating the Role of Public Service Motivation. paper presented at EROPA 2016 Conference, Manila.

Park, S. M. (2012). Toward the trusted public organization: Untangling the leadership, motivation, and trust relationship in US federal agencies. The American Review of Public Administration, 42(5), 562-590.

Park, S. M., & Joaquin, M. E. (2012). Of alternating waves and shifting shores: the configuration of reform values in the US federal bureaucracy. International Review

of Administrative Sciences, 78(3), 514-536.

Park, S. M., & Kim, M. Y. (2016). Antecedents and outcomes of non-profit public service motivation in Korean NPOs. International Journal of Manpower, 37(5), 777-803.

Park, S. M., & Rainey, H. G. (2012). Work motivation and social communication among public managers. The International Journal of Human Resource Management, 23(13), 2630-2660.

Pedersen, M. J. (2015). Activating the Forces of Public Service Motivation: Evidence from a Low-Intensity Randomized Survey Experiment. Public Administration Review, 75(5), 734-746.

Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART, 5-22.

Perry, J. L. (2003). Compensation, merit pay, and motivation. Public Personnel Administration: Problems and Prospects. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 143-153.

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. Public administration review, 367-373.

Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. Journal of democracy, 6(1), 65-78.

Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: America's declining social capital. In Culture and politics (pp. 223-234). Palgrave Macmillan US.

Putnam, R. D., Feldstein, L. M., & Cohen, D. (2003). Better together. Nueva York: Simon & Schuster.

Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (1984). Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice. Managing organizational transitions, 2(9), 5-3.

Roberts, G. E., & Pavlak, T. (1996). Municipal government personnel professionals and performance appraisal: Is there a consensus on the characteristics of an effective appraisal system?. Personnel Administration, 25(3), 379-408.

Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. Administrative science quarterly, 574-599.

Schneider, J. A. (2009). Organizational social capital and nonprofits. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 38(4), 643-662.

Scroggins, W. A. (2008). The relationship between employee fit perceptions, job performance, and retention: Implications of perceived fit. Employee Responsibilities and Rights Journal, 20(1), 57-71.

Serageldin, Ismail, & Grootaert, Christriaann. (2000). Defining Social Capital: An Intergrating View. In Partha Dasgupta & Ismail Seragedin, eds., Social Capital: A Multifaceted Perspective, 40-58. Washington, D.C.: The World Bank.

Steijn, B. (2008). Person-environment fit and public service motivation. International public management journal, 11(1), 13-27.

Tellefsen, T., & Thomas, G. P. (2005). The antecedents and consequences of organizational and personal commitment in business service relationships. Industrial Marketing Management, 34(1), 23-37.

Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). Procedural justice: A psychological analysis. L. Erlbaum Associates.

Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. Employee Relations, 27(5), 441-458.

Van Slyke, D. M. (2007). Agents or stewards: Using theory to understand the government-nonprofit social service contracting relationship. Journal of Public Administration Research and Theory, 17(2), 157-187.

Von Wartburg, W. P., & Liew, J. (1999). Gene Technology and social acceptance. University Press of America.

Vroom, V. (1964). Motivation and work.

Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. Administrative Science Quarterly, 28, 468-481.

Word, J., & Park, S. M. (2009). Working across the divide job involvement in the public and nonprofit sectors. Review of Public Personnel Administration, 29(2), 103-133.

Yeung, A., J, Brockbank & D. Ulrich. (1991). Organizational Culture and Human Resource Practices: An Empirical Assessment. Research in Organizational Change and Development. 5: 59-81.