

## 지방공무원의 성과지향적 가치지향이 직무태도에 미치는 영향 -상관신뢰의 조절효과를 중심으로-

박희서\*

### The Impacts of Local Public Servant's Performance Oriented Values on Job Attitude - Focusing on Trust in the Leader-

Hwie-Seo Park\*

#### 요약

이 연구는 지방공무원들의 성과관리 관련 가치지향이 성과관리제도의 수용성을 통하여 직무태도에 미치는 영향을 분석해 보고, 이러한 인과경로에 있어서 공무원들의 상관신뢰가 조절효과를 지니고 있는지에 관해 실증분석해 봄으로써 정책적 시사점을 도출해 보는데 연구목적에 두었다. 이를 위해 지방공무원들을 대상으로 표본을 추출하여 설문조사를 실시하였다. 분석결과, 지방공무원들의 성과지향적 가치지향은 성과관리제도의 수용성을 통하여 조직몰입, 직무만족 등의 직무태도에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 그리고 상관신뢰의 조절효과를 분석한 결과 개인주의와 업적주의 등에서는 상관신뢰가 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 이러한 분석결과를 토대로 정책적 시사점을 제시하였다.

▶ Keywords : 성과지향적 가치, 직무태도, 상관신뢰.

#### Abstract

This study is to suggest the theoretical and policy implications by analysing the moderating effects of trust for senior in the causal relationships among the research variables. For this study, 273 of the local public servants were sampled and surveyed. The results of this study showed that local public servants' performance oriented values affect job attitude through their acceptance for performance management system. And this study showed that trust in the leader moderates the

---

· 제1저자 : 박희서

· 투고일 : 2014. 8. 19. 심사일 : 2014. 8. 20. 게재확정일 : 2014. 8. 21.

\* 조선대학교 행정복지학부 교수 (Dept. of Public Administration & Social Welfare, Chosun University)

※이 논문은 2012년 조선대학교 학술연구비 지원을 받아 연구되었음.

relationships among individual orientation, performance orientation and job attitude. This study suggested some theoretical and practical implications on the base of the results.

▶ Keywords : Performance oriented values, Job Attitude, Trust for Senior

## I. 서 론

그 동안 세계적인 추세로 추진된 행정개혁의 동향은 신공공관리론에 입각하여 행정관리의 틀을 바꾸어 보자는 것이다. 신공공관리론은 기본적으로 행정관리에 기업경영방식을 적용하여 행정관리의 효율성을 높이려는 것이다. 이러한 신공공관리론을 바탕으로 추진된 행정개혁의 방향은 크게 세 가지로 요약할 수 있는데, 시민중심 관리, 성과중심 관리, 시장중심 관리 등이 그것이다[1].

그 중에서 성과중심관리는 행정업무 수행에 있어서 업무과정상이 아닌 업무성과에 근거하여 행정관리를 도모하는 것이다. 그 동안 정부는 성과관리를 실현하기 위해 다양한 노력을 시도하였다. 예컨대, 기관단위의 기관평가제도와 개인단위의 직무성과관리제도, 다면평가제도, 근무성적평가제도 등이 그것이다. 감사원의 기능을 직무감찰과 회계감사 중심에서 성과평가 중심으로 전환한 것도 그러한 노력의 일환이라 할 수 있다.

그러나 행정현장에 도입된 성과관리제도들은 상당한 부작용이 나타나고 있는 실정이다. 그것은 행정의 특성과 공무원들의 의식수준 등을 충분히 고려하지 못한 채 도입되었기 때문이다. 공무원들의 인식부족으로 제도의 형식적 운영을 초래하고 업적평가의 오류 등으로 인하여 조직과 개인에 부정적인 영향을 미치고 있다. 결국 성과관리제도의 원래 취지를 살리지 못하고 공무원들의 불만이 야기되어 공무원들의 동기유발의 감소되고 행정의 발전에도 걸림돌이 되는 경우가 많다. 아무리 좋은 제도라 하더라도 행정의 특성과 공무원들의 가치지향에 맞지 않으면 성과를 거두지 못하게 된다. 성과관리제도가 도입된 지 상당기간이 흘렀음에도 아직 확실하게 정착되지 못하고 여러 가지 문제점을 노출시키게 된 것도 행정조직의 상황에 대한 정확한 이해가 없는 상태에서 제도를 도입했기 때문이다. 행정조직에 새로운 제도가 성공적으로 정착하기 위해서는 행정조직의 상황적 특성에 대해 정확한 이해가 선행되어야 한다. 특히 평가를 담당하는 상관에 대한 신뢰는 성과관

리제도의 도입과 관련하여 매우 중요하게 작용할 것으로 추론된다. 만일 상관에 대한 신뢰수준이 낮으면 성과관리제도의 도입에 대해 매우 부정적으로 반응하게 될 것이기 때문이다. 그럼에도 불구하고 성과관리와 관련하여 이에 대한 연구는 매우 미흡한 실정이다.

이러한 맥락에서 본 연구는 성과관리에 대한 공무원들의 가치정향이 직무태도에 어떠한 영향을 미치는가를 분석해 보았다. 특히 공무원들의 가치정향이 직무태도에 미친 영향은 조직의 상관에 대한 신뢰수준에 따라 어떠한 차이가 있는가를 실증적으로 분석해 봄으로써 성과관리제도의 성공적 정착방안에 대한 시사점을 도출하였다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 개인의 가치지향과 조직의 가치지향

개인의 가치지향이란 어떤 특정 행동이나 최종 존재상태에 대해 개인적으로 더 바람직하다고 생각하는 지속적인 신념을 말한다. 이러한 가치지향은 개인의 행태에 가장 근본적이고도 지속적으로 영향을 미치며, 쉽게 변하지 않는다[1] [2]. 개인은 특정 조직이나 제도 하에서 자신의 가치와 다른 행동을 요구받을 때, 심리적으로 불편한 감정을 느끼게 된다. 결국 그러한 조직이나 제도에 대해서는 부정적인 태도를 갖게 되어 동기유발이 어렵게 된다. 이러한 이유 때문에 많은 조직들은 직원의 채용과정에서 조직의 가치와 조화될 수 있는 직원들을 채용하여 유지시키려고 노력하게 되는 것이다[3].

한편 조직의 가치지향은 조직이 지향하는 가치로, 하나는 최고관리층이 조직에서 추구하고 있는 의도하고 있는 가치일 수 있으며, 다른 하나는 조직구성원들이 바람직하다고 공유하고 있는 현존하는 가치라 할 수 있다. 이러한 조직이 지향하는 가치는 조직의 모든 활동에 대해 방향을 제시하고 조직구성원들의 행동규범을 형성하여 조직구성원들의 행태에 중요한 영향을 미치게 된다.

앞에서 언급한 개인이 지향하는 가치와 조직이 지향하는 가치는 조직과정에서 상호작용하게 되는데, 이 과정에서 개인과 조직간 가치의 적합성 정도는 새로운 제도에 대한 개인의 태도 형성에 중요한 영향을 미치게 된다. 개인-조직간 가치적합성에 대해서는 다양한 관점이 있다. 개인-조직간 가치적합성을 개인의 선호나 욕구와 조직의 시스템과 구조의 일치로 보는 관점(4), 개인의 특성과 조직분위기간의 일치로 정의하는 관점(5), 그리고 개인과 조직가치 인식의 일치성에 대한 개념으로 보는 관점 등이 그것이다(3) (6). 이렇게 다양한 관점에도 불구하고 많은 학자들은 개인의 목표와 조직의 목표가 일치하는 것으로 정의하고 있다(7). 여기서는 개인과 조직 사이의 가치적합성을 개인이 추구하는 가치와 조직이 추구하는 가치가 일치하는 정도를 말한다. 이러한 관점에서 성과관리제도가 행정에서 성공적으로 정착하기 위해서는 성과관리제도가 추구하는 가치와 개인이 지향하고 있는 가치가 어느 정도 일치하느냐의 여부는 중요한 요인이라 할 수 있다.

## 2.2 성과지향적 가치지향

성과관리제도가 추구하는 취지는 개인의 업무성공을 보수와 승진 등의 인사관리에 반영함으로써 행정의 성과를 높이려는 것이다. 이러한 성과관리제도와 깊이 관련이 있는 가치로는 기본적으로 개인의 실적을 중시하는 실적 지향성, 개인의 실적을 바탕으로 보수의 차이를 강조하는 차등 지향성, 집단보다는 개인의 가치를 강조하는 개인 지향성 등을 들 수 있다. 따라서 이 연구에서의 성과지향적 가치지향이란 성과관리제도가 지향하는 세 가지 가치 즉, 실적 지향성, 차등 지향성, 개인 지향성 등 세 가지의 가치지향을 의미한다.

첫째, 실적 지향성이란 연공서열 지향성에 대비되는 정향으로 인사관리에 있어서 개인의 업무수행성과를 가능한 한 보수나 승진 등의 인사관리에 많이 반영하는 것이 바람직하다는 신념을 말한다.

둘째, 차등 지향성은 평등 지향성에 대비되는 개념으로 개인의 업무수행성과에 따라 보수나 승진 등의 인사관리에 차등을 두어야 한다는 신념이다.

셋째, 개인 지향성은 집단 지향성에 대비되는 개념으로 성과급을 결정함에 있어서 집단보다는 개인을 기본단위로 하는 것이 바람직하다는 신념이다.

이 연구에서 성과지향적 가치지향은 성과관리제도에 대한 개인의 가치정향으로 성과관리제도의 취지와 관련된 세 가지 가치에 대한 공무원 개개인의 믿음을 의미한다.

## 2.3 성과관리 가치지향과 직무태도

조직이나 새로운 제도가 추구하는 가치에 대해 개인이 어떠한 가치지향을 지니고 있느냐는 조직에 대한 개인의 태도에 중요한 영향을 미치게 된다. 즉, 조직의 가치와 개인의 가치가 어느 정도 일치하느냐에 따라 해당 조직에 대한 개인의 태도는 달라진다(8). 개인과 조직 사이에 가치가 부합된 경우에는 조직구성원은 자신의 가치와 부합된 행동을 통해 조직에 기여함으로써 심리적 만족을 경험하게 된다. 그 결과 조직이나 새로운 제도에 대한 긍정적인 태도가 형성될 것이다. 반대로 개인과 조직 사이에 가치가 부합되지 않은 경우에는 조직구성원은 자신의 가치에 따라 행동함으로써 조직으로부터 불이익을 받을 수 있거나 자신의 가치를 포기하는 경우도 있게 된다. 그 결과, 조직이나 새로운 제도에 대해 부정적 태도가 형성될 것이다. 이에 관한 많은 연구들의 경우에도 조직가치에 일치감을 느끼는 개인은 직무만족, 조직몰입, 참여, 조직의 미래 등에 대해 긍정적 태도를 보인 것으로 나타났으며(9)(10), 이직의사는 낮은 것으로 나타났다(3). O'Reilly 등(1991)은 개인과 조직 사이에 부합모형을 제시하여 개인에 대한 조직의 영향뿐만 아니라 조직에 대한 개인의 영향도 연구하였다(11). 또한 Chatman(1989)는 개인과 조직 사이에 가치가 부합하지 않은 경우에는 다음과 같은 세 가지의 결과를 야기할 수 있다고 하였다. 첫째, 조직의 가치에 부합되도록 개인의 가치가 변하는 경우이다. 이것은 조직이 강한 경우에 가능하며, 조직이 약한 경우에는 기대하기 어렵다. 둘째, 개인의 가치에 따라 조직의 가치가 변하는 경우이다. 이 경우는 강한 가치관을 지니고 있는 새로운 사람들이 조직에 들어와 영향을 미칠 때 발생할 수 있다. 셋째, 개인의 가치가 강하여 조직의 가치에 부합하지 못했을 경우로 조직구성원이 이에 이직할 수도 있다(2).

개인과 조직 사이의 가치 부합성과 직무태도 사이의 관계에 대한 대부분의 연구들에서 개인과 조직 사이의 가치 부합성은 직무태도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(6) (8). Boxx(1991) 등은 행정기관을 대상으로 수행한 연구에서 개인과 조직 사이의 가치 부합성은 조직몰입과 직무만족 등의 직무태도에 유의미한 영향을 미친다고 하였다. 즉, 개인의 가치가 조직의 가치에 부합한 공무원들은 조직몰입이 더 높게 나타났으며 직무만족 또한 더 높은 것으로 나타났다(6). Meglino et. al.(1992) 등의 연구에서도 개인-조직간 가치적합성이 높을수록 직무만족과 조직몰입이 높은 것으로 나타났다(8).

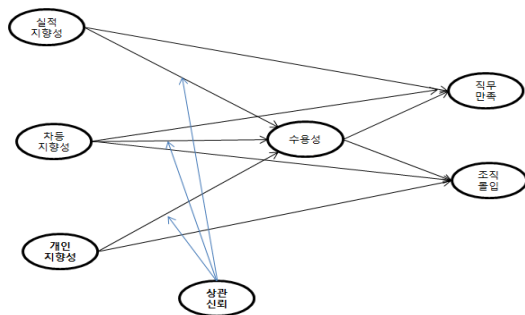
한편 개인 조직 간 가치 부합성과 직무태도 사이의 관계에 대한 연구와 관련하여 조절변수에 대한 연구도 이루어졌다. 이에 대한 연구로는 O'Reilly et. al.(1991) 등의 연구를 들 수 있다. 그들은 개인과 조직 사이의 가치 부합성과 조직몰입과의

관계에 대한 연구에서 연령, 성, 근무기간 그리고 개인의 직무 부합성 등이 조절효과가 있는 있음을 밝혔다[11]. 이처럼 공무원의 개인-조직간 가치 부합성은 그들의 직무태도에 유의미한 영향을 미치며, 그 영향의 정도는 개인적 특성과 같은 조절변수에 따라 차이가 있음을 알 수 있다.

### III. 연구설계

#### 3.1 연구모형의 설정

이 연구는 성과관리에 대한 개인의 가치정향이 직무태도에 미치는 영향을 실증적 분석해 보고, 이들 인과경로에 있어서 조절변수를 선정하여 조절효과를 분석해 보았다. 먼저 개인의 성과지향적 가치정향에 대해서는 개인 지향성, 실적지향성, 차등 지향성 등 세 가치를 선정하였으며, 직무태도는 직무만족과 조직몰입을 선정하였다. 그리고 조절변수로는 인간관계적 시각에서 평가자와의 신뢰관계 즉, 상관신뢰를 선정하였다. 자신의 업적평가에 대한 만족도는 자신이 평가자를 신뢰하는가에 따라 좌우되기 때문이다. 이 연구에서는 개인의 성과지향적 가치정향이 성과관리 제도에 대한 공무원들의 수용성을 통하여 직무태도에 직간접적으로 영향을 미치는 것으로 가정하였다. 이상과 같은 본 연구의 모형을 제시하면 <그림1>과 같다.



<그림1> 연구모형  
Fig.1 Research Model

#### 3.2. 가설의 설정

- <가설1> 성과지향적 가치정향(실적 지향성, 차등 지향성, 개인 지향성)이 높을수록 성과관리 수용도는 높을 것이다.
- <가설2> 성과관리 수용도가 높을수록 직무만족도는 높을 것이다.

- <가설3> 성과관리 수용도가 높을수록 조직몰입은 높을 것이다.
- <가설4> 성과지향적 가치정향(실적 지향성, 차등 지향성, 개인 지향성)이 높을수록 직무만족도는 높을 것이다.
- <가설5> 성과지향적 가치정향(실적 지향성, 차등 지향성, 개인 지향성)이 높을수록 조직몰입은 높을 것이다.
- <가설6> 성과지향적 가치정향(실적 지향성, 차등 지향성, 개인 지향성)이 성과관리 수용도에 미치는 영향은 상관에 대한 신뢰도에 따라 차이가 있을 것이다.

#### 3.3 변수의 조작화

##### 3.3.1 가치적합성

성과지향적 가치정향의 세 가지 가치, 즉 실적 지향성, 차등 지향성, 개인 지향성 등에 대해 개개 공무원들이 어느 정도 일치하고 있는지를 5점 리커트 척도로 측정하였다.

첫째, 성과 지향성은 연공서열 지향성에 대비되는 가치정향으로서 개인의 능력과 업무수행 결과를 기초로 평가가 이루어져야 한다는 믿음으로, ① 성과에 근거한 승진의 당위성, ② 성과관리제도에 대한 호의적 감정, ③ 임금이나 승진 결정 시 연공서열 보다는 업무성과에 비중을 두는 정도 등으로 측정하였다.

둘째, 차등 지향성은 평등 지향성에 대비되는 개념으로 성과에 따라 구성된 간 급여 차이를 두는 것이 바람직하다고 보는 믿음으로, ① 고정급보다는 성과급에 대해 동의하는 정도, ② 성과급의 증가에 대해 동의하는 정도, ③ 개인별 급여 차이의 증가에 대한 동의정도 등으로 측정하였다.

셋째, 개인 지향성은 집단 지향성에 대비되는 가치로서 집단보다 개인을 단위로 하는 것이 바람직하다는 믿음으로, ① 팀보다는 개인단위로 인센티브를 주는 정도, ② 팀의 인센티브의 배분시 동등분배보다는 개인 간 차등 분배에 동의하는 정도, ③ 집단 성과급 보다는 개인의 급여를 올리는 것에 동의하는 정도 등으로 측정하였다.

##### 3.3.2 수용성

성과관리에 대한 공무원들의 수용성은 개개 공무원들이 현행 성과관리제도를 긍정적으로 받아들이고 있는 정도를 의미한다. 이 연구에서는 성과관리제도에 대한 수용도를 측정하기 위해 ① 성과관리제도를 긍정적으로 받아들이고 있는지 여부, ② 성과관리제도가 합리적이라고 생각하는지 여부 등으로 측정하였다.

### 3.3.3 직무태도

첫째, 직무만족은 개인이 직무에 대한 호의적 감정 상태에서, ① 성과주의 관리제도에 대한 만족, ② 직무수행 결과에 대한 만족, ③ 실적에 기초한 인사관리에 대한 만족 등으로 측정하였다.

둘째, 조직몰입은 조직 목표와 가치를 실현하기 위해 노력을 아끼지 않으며 조직 구성원으로서 체류하려는 것으로, ① 조직과 개인의 목표 일치화, ② 조직에 대한 개인의 기여도, ③ 조직에 대한 조직구성원의 충성심 등으로 측정하였다.

### 3.3.4 상관신뢰

상관신뢰는 상관의 행태와 결정을 존중하여 그에 입각하여 행동하고 상관의 능력과 일관성에 대해 신뢰하는 것으로 ① 개인의 실적에 대한 상관의 평가에 대해 신뢰하는 수준, ② 공정한 평가를 위한 상관의 능력에 대한 믿음, ③ 평가에 일관성 있는 행위의 정도 등으로 측정하였다.

## IV. 실증분석

### 4.1 자료의 수집

이 연구는 G 광역시와 기초자치단체에서 근무하고 있는 공무원들을 대상으로 표본추출하여 설문조사를 실시하였다. 총 312부의 설문지 가운데 280부를 회수하였고, 응답이 불성실한 10부를 제외한 277부를 최종분석 자료로 활용하였다. 표본추출방법은 할당표본 추출과 무작위표본 추출을 병행하였다.

### 4.2 측정도구 검증

측정도구의 타당도는 요인분석을 통하여 측정하였다. 분석 결과, 실적 지향성, 차등 지향성, 개인 지향성, 수용도, 직무만족, 조직몰입, 상관신뢰 등 7개 요인을 확인하였다. 검증결과 KMO 지수는 0.889,  $\chi^2$ 는 5994.628, 자유도(df)는 496, 유의확률은 0.000으로 전체적으로 타당성이 있는 것으로 나타났다. 측정도구의 신뢰도분석은 Cronbach  $\alpha$ 계수에 의한 분석방법을 사용하였는데, 7개의 변수 모두 Cronbach  $\alpha$ 계수가 모두 0.6이상으로 나타났다.

### 4.3 연구모형 검증

이 연구는 연구모형과 가설을 검증하기 위해 AMOS 18.0

을 이용하여 구조방정식모형 분석을 실시하였다. 연구모형의 적합도 지수는  $\chi^2$  값은 1878.911, 자유도(df)는 645,  $\chi^2$ 에 대한 p 값은 0.000으로 나타났다. 다른 적합지수로 절대적합지수 GFI, 증분적합지수 NFI, IFI, TLI, CFI와 간명적합지수AGFI 등이 모두 1에 가까우며, RMR(원소간평균차이)값이 0.048로 0.05보다 작게 나타났으며, RMSEA(근차평균제곱근차이) 값은 0.075로 0.08보다 작게 나타났다. 따라서 이 연구모형은 표본자료와 적합한 것으로 볼 수 있다.

### 4.4 가설 검증

첫째, 공무원의 성과지향적 가치정향이 성과관리에 대한 공무원들의 수용성과 직무만족 및 조직몰입 등의 직무태도에 미치는 영향을 분석하기 위해 인과모형분석을 실시하였다. 분석결과 표 1. 에서 보는 바와 같이 경로계수, C.R.값, 유의확률이 모두 유의미하게 나타나, 공무원의 성과지향적 가치정향이 성과관리제도에 대한 공무원들의 수용성에 유의미한 영향을 미치고, 결과적으로 직무만족과 조직몰입 등의 직무태도에도 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 즉, 실적 지향성, 차등 지향성, 개인 지향성 등이 성과관리제도에 대한 공무원들의 수용성과 직무태도에 유의미한 영향을 미치고 있으며, 성과관리제도의 수용성 또한 직무만족과 조직몰입 등의 직무태도에 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

표 1. 가설검증 결과

Table 1. Summary of Findings in Hypothesis

가 설	경로계수		C.R.(t)	p	채택 여부
	비표준화	표준화			
실적 지향성 → 수용성	0.276	0.230	2.97	.003**	채택
차등 지향성 → 수용성	.225	.172	2.393	.017*	채택
개인 지향성 → 수용성	.298	.195	3.132	.002**	채택
실적 지향성 → 직무만족	.225	.172	2.393	.017*	채택
차등 지향성 → 직무만족	.298	.195	3.132	.002**	채택
개인 지향성 → 직무만족	.225	.172	2.393	.017*	채택
실적 지향성 → 조직몰입	.298	.195	3.132	.002**	채택
차등 지향성 → 조직몰입	.225	.172	2.393	.017*	채택

\* :  $p \leq 0.05$ , \*\* :  $p \leq 0.01$

둘째, 공무원의 성과지향적 가치지향과 성과관리제도에 대한 공무원의 수용도 사이의 인과관계에 대한 상관신뢰의 조절효과를 분석한 결과는 표. 2와 같다. 표.2 에서 보는 바와 같이 상관신뢰의 조절효과, 즉 성과지향적 가치정향이 성과관리제도의 수용성에 미치는 영향이 상관신뢰에 따라 차이가 있는지를 검증해 보기 위해 상관신뢰가 높은 집단과 낮은 집단으로 나누어 조절효과분석을 실시하였다.

분석결과, 공무원의 실적 지향성과 성과관리제도의 수용성 사이에서는 상관신뢰가 낮은 경우에는 경로계수가 .006, C.R 값이 .069, 유의확률이  $p=.945$ 로 나타나 실적 지향성이 성과관리제도의 수용성에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 반면에 상관신뢰가 높은 경우에는 경로계수가 .357, C.R. 값이 2.549, 유의확률이  $p=.011$ 로 나타나 실적 지향성이 수용도에 미치는 영향은 유의미한 것으로 나타났다. 그리고 조절효과 유의확률 .000으로 나타나 공무원의 실적 지향성과 성과관리제도의 수용성 사이에서 상관신뢰의 조절효과가 유의미한 것으로 나타났다.

셋째, 공무원의 성과지향적 가치지향중 공무원의 차등 지향성과 수용도 사이의 관계에서 상관신뢰의 조절효과를 분석해 보았다. 분석결과, 상관신뢰가 낮은 경우에는 경로계수가 .122, C.R 값이 .754, 유의확률이  $p=.451$ 로 나타나 차등 지향성이 수용성에 미치는 영향은 유의미하지 않는 것으로 나타났다. 반면에 상관신뢰가 높은 경우에는 경로계수가 .403, C.R 값이 3.003, 유의확률이  $p=.003$ 로 나타나 차등 지향성이 수용성에 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 그리고 상관신뢰의 조절효과 유의확률이 .000으로 나타나 공무원의 차등지향성과 성과관리제도의 수용성 사이에 상관신뢰의 조절효과가 유의미한 것으로 나타났다.

넷째, 공무원의 성과지향적 가치지향 중 개인 지향성과 수용도 사이의 관계에서 상관신뢰의 조절효과를 분석하였다. 분석결과, 상관신뢰가 낮은 경우에는 경로계수가 .137, C.R 값이 1.377, 유의확률이  $p=.017$ 로 나타나 개인 지향성이 성과관리제도의 수용성에 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 또 상관신뢰가 높은 경우에도 경로계수가 .483, C.R 값이 2.537, 유의확률이  $p=.011$ 로 나타나 개인 지향성이 성과관리제도에 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 그리고 상관신뢰의 조절효과 유의확률은 .463으로 나타나 공무원의 개인 지향성과 성과관리제도의 수용성 사이에 상관신뢰의 조절효과는 유의미하지 않는 것으로 나타났다.

표 2. 조절효과 분석결과 1  
Table 3. Analytical Results of Moderating Effects

인과관계	조절 변수	집단	경로계수	C.R.	p값	$\Delta R^2 / df$	조절효과 p값	가설검증
실적 지향성 →수용도	상관 신뢰	고	.357	2.549	.011*	4.353	.000**	채택
		저	.006	.069	.945			
차등 지향성 →수용도	상관 신뢰	고	.403	3.003	.003**	4.132	.000**	채택
		저	.122	.754	.451			
개인 지향성 →수용도	상관 신뢰	고	.483	2.537	.011*	.514	.463	기각
		저	.137	1.377	.017*			

\* :  $p \leq 0.05$ , \*\* :  $p \leq 0.01$

### V. 논의 및 결론

본 연구에서는 지방공무원들을 대상으로 성과지향적 가치 지향이 성과관리제도에 대한 수용성과 직무만족 및 조직몰입과 같은 직무태도에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 분석해보고, 성과지향적 가치정향과 수용성 사이의 인과경로에 있어서 상관에 대한 신뢰가 조절효과를 지니고 있는지에 대해 실증분석을 하였다. 분석결과의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 공무원들의 가치정향이 실적 지향성이 높을수록, 차등 지향성이 높을수록, 그리고 개인지향성이 높을수록 성과관리제도에 대한 수용성이 높고, 직무만족과 직무태도 또한 높은 것으로 나타났다. 여기서 실적 지향성, 차등 지향성, 개인 지향성 등 세 가지 가치정향은 모두 성과관리제도의 도입 취지에 부합된 가치정향으로 이들 세 가지 가치정향이 높다는 것은 공무원들의 가치정향이 성과관리제도의 도입취지에 부합함을 의미한다. 이러한 점에서 이 연구에서의 분석결과는 공무원들의 성과지향적 가치정향이 높을수록 즉, 공무원의 가치정향이 성과관리제도의 도입취지에 부합할수록 성과관리제도에 대한 수용성이 높으며, 직무만족과 조직몰입 등 직무태도도 높다는 것을 의미한다. 따라서 지방행정에 있어서 성과관리제도가 성공적으로 정착하기 위해서는 공무원들의 성과지향적 가치정향의 정립이 매우 중요함을 알 수 있다.

둘째, 실적 지향성과 성과관리제도의 수용성 사이의 관계에서 상관신뢰의 조절효과를 분석한 결과에서는 실적 지향성이 성과관리제도의 수용성에 미치는 영향이 상관에 대한 신뢰도에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 상관신뢰가 높은 경우에는 실적 지향성이 성과관리제도의 수용성에 유의미한 영향을 미치지만 상관신뢰가 낮은 경우에는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 공무원

들의 실적 지향적 가치가 높게 형성되어 있다고 하더라도 상관에 대한 신뢰수준에 낮은 경우에는 성과관리제도에 대한 수용성이 높지 않다는 것을 의미한다. 다시 말해 공무원들의 연공서열 보다는 개개인의 실적에 근거하여 보수와 인사관리를 해야 한다는 가치정향을 가지고 있어 성과관리제도의 도입에 찬성하는 가치정향이 정립되어 있다고 하더라도 상관에 대해 신뢰하지 못하는 상황에서는 성과관리제도에 대한 수용성이 높지 않음을 시사해 주고 있다.

셋째, 차등 지향성과 성과관리제도의 수용성 사이의 인과관계에서 상관신뢰의 조절효과를 분석한 결과에서는 차등 지향성이 성과관리제도의 수용성에 미치는 영향이 상관신뢰 수준에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 상관신뢰가 높은 경우에는 차등 지향성이 성과관리제도에 유의미한 영향을 미치지지만, 상관신뢰가 낮은 경우에는 차등 지향성이 성과관리제도에 미치는 영향이 유의미하지 않는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 고등급 보다는 성과급 비율의 증가로 개인 간 보수의 차이에 동의하는 가치정향을 가지고 있는 경우에도 상관에 대한 신뢰수준에 낮은 경우에는 성과관리제도에 대한 수용성이 높지 않음을 의미하는 것이다. 따라서 상관에 대한 신뢰수준은 공무원들의 차등 지향적인 가치정립에 따른 성과관리제도의 수용성에 중요한 영향을 미치고 있음을 시사해 주는 것이다.

넷째, 개인 지향성과 성과관리제도의 수용성 사이의 인과관계에서 상관신뢰의 조절효과를 분석한 결과에서는 개인 지향성이 성과관리제도에 대한 수용성에 미치는 영향은 상관신뢰 수준에 관계없이 모두 유의미하게 나타났으며 상관신뢰 수준에 관계없이 차이가 없는 것으로 나타났다. 여기서 개인 지향성이란 팀 단위 보다는 개인에게 인센티브를 부여하여 개인 간 동등분배 보다는 차별적인 분배를 선호하는 가치정향을 의미하는 것으로, 성과관리제도에 부합된 가치정향이다. 이러한 개인 지향적인 가치정향은 성과관리제도에 대한 공무원들의 수용성에 유의미한 영향을 미치지만 상관신뢰 수준과는 특별히 관련이 없음을 의미하는 것이다.

이상에서 지방공무원들의 성과 지향적 가치정향은 성과관리제도에 대한 공무원들의 수용성에 유의미한 영향을 미치며 직무만족과 조직몰입과 같은 직무태도에도 유의미한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 또한 상관에 대한 구성원의 신뢰수준은 실적 지향적 가치정향과 차등 지향적 가치정향이 성과관리제도의 수용성에 미치는 인과경로에 유의미한 영향을 미치는 조절효과가 있는 것으로 나타나 상관에 대한 부하의 신뢰수준이 성과관리제도의 정착에 매우 중요한 요인임을 시사해 주고 있다.

이 연구는 특정 지역의 지방 공무원들을 대상으로 표본추출하여 설문조사를 바탕으로 이루어진 연구이다. 따라서 이 연구를 위한 표본추출은 표본의 대표성을 확보했다고 보장할 수 없다. 또한 이 연구에서는 연구변수들 간의 관계에서 문화적 환경요인과 같이 조절변수로서 역할을 할 것으로 추론되는 다른 변수들에 대해 통합적으로 고려하지 못했다는 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 관련 변수들을 통합한 보다 체계적인 연구가 필요하다고 본다.

## 참고문헌

- [1] Park, Junghoon(2000), 「MBO and Performance Evaluation」, Korean Institute of Public Administration, Annual Report
- [2] Chatman, J.A.(1989), "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit", Academy of Management Review, 14, pp.333-349.
- [3] Chatman, J.A.(1991), "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms", Administrative Science Quarterly, 36, pp.459-484.
- [4] Cable, D.M. & T.A. Judge,(1994), "Pay Preferences and Job Search Decisions: A Person-Organization Fit Perspective", personnel Psychology, 47, pp.317-348.
- [5] Bowen, D.E., G.E. Edford & B.R. Nathan(1991), "Hiring for the Organization No the Job", Academy of Management Executive, p.5, pp.35-51.
- [6] Boxx, R.Y. et.al., "Organizational Values and Value Congruency and Their Impact on Satisfaction, Commitment, and Cohension", Public Personnel Management, 20, 1991, pp.195-206.
- [7] Vancouver, J.B. & N.W. Schmitt,(1991), "An Exploratory Examination of Person-Organizational Goal Congruence", Personnel Psychology, 44, pp.333-352.
- [8] Meglino, B.M. & E.C. Ravlin,(1998), "Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research", Journal of

Management, 24, pp.351-389.

- [9] Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M. Wolf., H.J. Klein, & P.D. Gardner,(1994), "Organizations Socializations Contents and Consequences", Journal of Applied Psychology, 97, pp.730-743.
- [10] Harris, S.G. & K.W. Mossholder(1996), "The Affective Implications of Perceived Congruence with Culture Dimensions During Organizational Transformation", Journal of Management, 22, pp.527-547.
- [11] O'Reilly,C., Chatman,J.(1991), & D.F.Caldwel., "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organizational Fit", Academy of Management journal, 34, pp.487-516.

### 저 자 소 개



박 희 서

1993년 2월 : 서울대학교 행정학 박사

1989~현재 : 조선대학교

행정복지학부 교수

관심분야 : 사회복지행정, 마케팅,  
방법론

Email : hsark@chosun.ac.kr