

공·사 조직의 성과주의 인사제도와 조직성과: 공정성의 조절효과를 중심으로

도명록*

이근주**

최유진***

〈目 次〉

I. 서론

II. 이론적 논의

III. 연구방법

IV. 분석결과

V. 결론 및 연구의 함의

〈요 약〉

본 연구는 성과주의 인사제도가 조직성과에 미치는 영향이 공공조직과 민간조직 간에 다르게 나타나는지, 이러한 성과주의 인사제도의 효과가 조직구성원의 공정성 인식에 의해 영향을 받는 지에 대해, 대표적 성과주의 인사제도인 성과급제도를 통해 살펴보고자 한다. 이를 위해 공무원과 민간부문 종사자를 대상으로 하는 인식조사 데이터를 이용하여 국내 공공부문과 민간부문을 동시에 비교 분석하였다. 분석 결과 성과급제도화 수준과 조직성과의 관계는 의 공공조직과 민간조직 간에 차이가 있는 것으로 나타났으며, 이 때 공정성이 중요한 조절변수로 작용하고 있음을 확인할 수 있었다. 이는 공공조직의 경우 성과관리제도를 고도화, 정교화하는 것이 조직성과 측면에서 반드시 바람직한 것은 아닐 수 있으며, 제도에 대한 공정성 인식이 성과주의 인사제도가 성과 향상으로 연결되는 데 의미 있는 역할을 한다는 함의를 갖는다.

【주제어: 성과주의 인사제도, 성과급, 조직성과, 공정성】

* 제1저자, 한국행정연구원 초청연구위원(mrokdo@kpa.re.kr)

** 공동저자, 이화여대 행정학과 교수(geunjoo@ewha.ac.kr)

*** 교신저자, 이화여대 행정학과 조교수(yujinchoi@ewha.ac.kr)

논문접수일(2017.11.18), 수정일(2018.3.15), 게재확정일(2018.3.19)

I. 서론

1997년 금융위기의 원인 중 하나로 지적된 공공부문의 비효율성을 개선하기 위해 기존 인사시스템인 전통적 연공주의에서 경쟁 원리에 입각한 성과주의로의 전환이 이루어졌다. 그 대표적인 예로 1999년부터 공무원 연봉제가 시작되었고, 공무원 급여체계에서 연공급을 줄이고 성과급을 도입하게 되었다. 그러나 성과급 제도로 대표되는 성과주의 인사제도가 한국에 도입된 지 20여년이 되었음에도 제도 운영에 대해 여전히 논란이 존재하며 그 실효성에 대한 의문은 계속 제기되어 왔다. 공무원들은 성과급의 필요성에 대해서는 대체로 공감하고 있으나, 성과급 결정의 기준, 방법, 절차 등 제도의 운영과정에서 나타나는 여러 가지 문제점들에 대해 불만을 가지고 있는 상황이다 (윤병섭 외, 2010; 이희태, 2010).

그동안 성과급 제도의 효과성에 대한 국내외 연구들이 상당히 축적되어 왔으나, 국내 선행연구의 경우, 공공부문 성과급제도의 효과성을 경험적으로 분석한 실증적 연구보다는 성과급 제도의 문제점을 파악·진단하고 개선방안을 제시하는 연구가 대다수였다는 한계가 있다 (이희태, 2010). 민간기업에서 시행되고 있는 성과급 제도의 효과에 대해서는 많은 학자들이 경험적 연구를 시도해왔지만, 공공부문 성과주의 인사제도의 효과성에 대한 국내 실증연구는 많지 않을 뿐 아니라, 대부분의 연구가 분석을 함에 있어 공공부문과 민간부문을 구분하지 않고 통합하여 분석하거나, 각 부문을 따로 분석했기 때문에, 섹터 간 비교 연구는 찾아보기 힘들다. 따라서 공무원들이 인식하고 있는 성과주의 인사제도 및 공정성 등이 민간기업 구성원들의 인식과 어떤 차이를 보이는지 파악하기 어려웠다.

따라서 본 연구는 첫째, 성과주의 인사제도, 구체적으로 성과급제도가 조직성과에 미치는 영향이 공공조직과 민간조직 간에 다르게 나타나는지, 둘째, 이러한 성과급제도의 효과가 조직구성원의 공정성 인식에 의해 영향을 받는지 검증하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 공무원과 민간부문 종사자를 대상으로 하는 인식조사 데이터를 이용하여 국내 정부조직과 민간조직을 동시에 비교 분석하고자 하며, 이를 통해 공공부문의 성과급 제도 운영과 개선에 대한 정책적 시사점을 찾고자 한다.

II. 이론적 논의

성과주의 인사제도는 기존의 연공서열에 기반을 둔 인사관리가 아닌 개인이나 집단의 성과를 평가와 보상에 적극적으로 연계하는 제도를 의미하며 (Brauns, 2013), 인사관리에 성과주의를 도입하는 목적은 조직구성원의 성과를 향상시켜 궁극적으로는 조직성파를 향상시키는 데 있다(OECD, 2012). 이러한 성과주의 인사제도의 주요 특징을 연공주의 인사제도와 비교해 보면 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 연공주의와 성과주의 인사제도의 특징 비교

구분	연공주의	성과주의
채용	정기 및 신입사원 채용 중심 일반적 선발기준	수시 및 경력사원 채용 강화 전문성과 창의성 위주 선발기준
평가	태도와 근속연수 중심 평가	성과와 능력 중심의 평가 객관적이고 투명한 평가
보상/진급	직급과 연차 중심의 연공 승진 연공형 월급제, 고정 상여	직급파괴 및 성과, 역량에 의한 승진, 연봉제, 성과급 등
퇴직	평생고용	조기퇴직, 전직지원 활성화

*자료: 정장훈(2013, 194) 재인용

이하에서는 대표적 성과주의 인사제도인 성과급 제도를 중심으로 이론적 논의들을 살펴보고자 한다. 사실 성과주의 인사관리는 채용부터 퇴직까지 다양한 제도를 포함하지만, 우리나라에서는 민간조직 역시 성과주의 인사관리를 성과평가의 관리적 목적 특히 급여산정에 주로 적용하고 있기 때문이다 (최장호, 2017). 먼저 성과급 제도의 효과성에 대한 선행연구들을 살펴보고, 성과급 제도에 대한 부정적 평가의 근거로 주로 제시되는 공공 및 민간 조직 특성의 차이와 공정성에 대해 논의하고자 한다.

1. 성과급 제도의 효과성

공공부문 성과급의 효과에 대한 연구결과를 살펴보면 긍정적 평가와 부정적 평가가 혼재되어 있으며, 민간부문과 공공부문을 대상으로 한 결과 또한 일치하지 않는다. 먼저 민간부문에 도입된 성과급의 효과는 혼재되어 있긴 하나, 이론적, 실증적 측면에서 긍정적 평가도 발견되고 있다. 정권택 외(2008)는 179개 기업을 대상으로 다양한 성과주의 인사제도와 기업성과와의 관계를 살펴보았는데, 성과급은 영향이 없었으나, 성과주의

승진제도는 인사관리 효과성, 조직성과, 매출액에 긍정적인 영향을 미치는 것을 발견했다. 장은미(2003)의 연구에서도 개인성과에 대한 보상제도와 직무수행 노력 간에 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 신혜정·안지영(2014)은 성과급의 기업성과에 대한 영향을 분석하였는데, 보수체계에서 성과급 비율이 높을수록, 성과급 유형 중 집단성과급 비율이 높을수록 기업 성과가 향상됨을 발견하였으며, 원인성(2007)의 연구 역시 집단성과급제가 생산성 향상에 긍정적인 영향을 미침을 보여주었다. 그러나 이러한 선행 연구들이 분석하고 있는 민간기업의 성과급은 개인성과급보다는 집단성과급의 효과에 치중되어 있으므로, 개인성과급 중심으로 운영되고 있는 공공부문에 대한 연구 결과와 직접 비교하기는 어려운 점이 있다.

한편 공공부문에 도입된 성과급의 효과에 대한 국내외 연구들을 살펴보면, 성과급의 긍정적 효과를 보여주는 연구들도 존재한다 (Hasnain et al., 2012; Kellough & Selden, 1997; 김지영, 2015). 예를 들면, Kellough & Selden (1997)은 미국 주정부 인사담당자를 대상으로 한 성과급제도의 효과성에 대한 인식조사 결과, 성과급제도는 동기부여와 생산성에 긍정적 영향을 미치는 것을 발견했고, Stajkovic & Luthans (2003)의 메타분석 결과 역시 금전적 보상이 조직 생산성향상에 기여함을 보여준다. 하지만 아직도 많은 연구들에서는 성과급 도입의 효과를 부정적 혹은 회의적으로 평가하고 있는 것이 사실이다 (Kellough & Nigro, 2002; Kellough, Nigro, Brewer, 2010; Kellough & Lu, 1993; Perry, Engbers, & Jun, 2009; 이근주, 이혜윤, 2007; 하미승 외, 2004; 윤병섭 외, 2010; 하혜수, 정광호, 2014).

미국의 경우도 공공부문에 도입된 각종 성과급 제도가 효과를 입증하지 못하고 폐지된 사례가 있다 (Perry et al., 2009). Kellough & Nigro (2002)의 연구를 보면 조지아 주정부의 성과급 제도가 동기부여에 긍정적인 영향을 미친다고 응답한 사람들은 30%에 불과했으며, 운영과정 중 성과평가 및 성과급 재원 마련의 어려움 등이 제기되었다. Kellough & Lu (1993) 또한 평가에 대한 관대함과 평가체계의 부족함으로 인해, 성과급 제도가 조직구성원의 동기부여나 조직성과향상을 이끌어내지 못했음을 주장하였다. 국내연구를 살펴보면, 중앙부처 공무원을 대상으로 보상유형의 차별적 기대가 직무성과에 미치는 영향을 분석한 이근주·이혜윤(2007)은 외재적 보상보다는 내재적 보상에 대한 기대가 성과에 유의한 영향을 미치는 것을 확인하고 성과급의 동기부여 효과에 대한 회의적인 평가를 하였다. 중앙행정기관의 5-9급 공무원을 대상으로 한 노종호(2016)의 연구에서도 성과급은 직무성과에 영향이 없던 반면, 공공봉사동기는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 앞의 연구와 유사한 결과를 보였다. 하미승 외(2004)의 연구에서도 성

과상여금제도가 공무원의 근무의욕과 업무향상에 미치는 영향은 부정적으로 나타났으며, 경찰공무원과 지방공무원, 공공기관을 대상으로 한 연구들에서도 비슷한 결과를 발견할 수 있다 (이희태, 2010; 윤병섭 외, 2010; 하혜수·정광호, 2014; 이형우, 2015).

그렇다면 일 잘하는 사람에게 더 많은 금전적 보상을 제공하여 동기를 부여하고자 하는 성과급 제도의 본래 취지는 긍정적으로 인식됨에도 불구하고, 공공부문에서는 왜 본래 의도대로 제도 집행이 이루어지기 어려운가에 대해 의문을 제기할 수 있을 것이다. 이와 관련하여 공공부문에 도입된 성과급 효과에 대한 부정적 평가의 논거로 다양한 문제점들이 제시되고 있다. 이수영(2011)은 “성과급 제도가 근거하는 이론 자체에 상당한 결함이 있고, 성공적인 성과급 제도를 위한 기획 및 운영상의 다양한 전제 조건을 충족시키지 못하고, 최초 도입시 제도 성공을 위한 기술적 관심보다 정치적 동기가 상대적으로 강하게 작용했기 때문”이라고 지적한다. 기존 문헌들을 살펴보면 성과주의 인사제도를 부정적으로 평가하는 많은 근거들이 공공조직과 민간조직의 차이에서 기인함을 발견할 수 있다. 그러나 실제로 그 효과가 공공조직과 민간조직에서 어떻게 다르게 나타나는지 직접 공·사조직을 비교한 연구는 소수에 불과하다.¹⁾ 평가체계에 대한 공정성 또한 현행 성과급제도의 효과를 저해하는 중요한 요인으로 나타나고 있는데, 조직구성원들이 성과와 보상의 연계에 대해 공정하다고 생각하는가의 여부는 성과급제도에 대한 조직구성원들의 수용성에 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 따라서 이하에서는 공공조직과 민간조직 특성 차이와 공정성인식에 대해 좀 더 자세히 살펴보기로 한다.

2. 공공조직과 민간조직 특성 차이

본 연구는 공공조직과 민간조직에 나타나는 성과주의 인사제도의 효과성을 비교하고자 하므로, 공공조직과 민간조직의 특성을 비교한 기존 문헌들을 검토할 필요가 있다. 기존 문헌들은 다양한 기준에 의해 공조직과 사조직을 구분하고 있는데 (Rainey, 2009), 이하에서는 성과급 등 성과주의 인사제도와 관련된 세 가지 기준 — 업무특성, 조직 종사자 특성, 임금의 투명성 -- 을 중심으로 살펴보려고 한다.

첫째, 공공조직과 민간조직의 업무특성 차이를 들 수 있다. 성과급을 포함한 성과주의 보상제도는 주로 기대이론(expectancy theory)에 의해 뒷받침되어 왔으며, 이는 업무 성과에 대한 보상, 특히 금전적 보상이 직무에 대한 동기를 유발할 수 있다고 설명한다.

1) 성과관리제도 관련 공사 비교연구로는 한인섭(2006), 김상현(2007), 임재홍, 김태일(2009), 권일웅(2012), 한인근(2013)의 연구를 들 수 있는데, 그 중 성과급의 효과를 비교한 한인근(2013)의 연구는 문헌연구에 기반하고 있다.

그러나 성과에 대한 금전적 보상이 효과적이려면 업무와 관련된 다음 전제조건을 충족해야 한다. 개인별로 업무가 배분되어 있고, 업무가 단순하고 반복적이라 측정이 용이해야 하며, 성과측정이 가능할 것, 또한 조직에 대한 개인별 기여도를 파악할 수 있어야 한다는 것이다 (Lawler & Jenkins, 1992; 김상묵·양기용, 1995). 이현우 외(2009)도 개인의 성과를 질적, 양적으로 명확하게 측정할 수 있어야 성과급의 적용이 가능하다고 지적한다.

공공조직의 업무가 이러한 기준에 부합하는가에 대해서는 회의적인 평가가 대부분이다 (김상묵·양기용, 1995). 공공조직의 업무는 민간조직에 비해 조직목표와 그에 따른 성과기준이 모호한 경우가 많으며, 시장성과 공공성을 동시에 갖는 공공기관의 경우에도 결과를 수치로 계량하기 어렵기 때문에, 조직성과를 개인성과로 환원하기 힘들다. 또한 1년의 평가주기보다 장기적으로 산출되는 업무가 많고, 대부분의 업무가 정형화되어 있고 상호의존적이기 때문에, 개인이 특출난 능력을 발휘하여 성과를 창출해낼 여지가 많지 않다 (강혜진, 2012; 한승주, 2010). Perry et al.(2009)은 1977년부터 2008년까지의 공공부문 성과급에 대한 연구를 대상으로 메타분석을 수행한 결과, 성과급의 효과는 서비스영역 중 계량화가 비교적 용이한 영역(예: 의료분야, 경찰분야)일 경우나 업무분장이 비교적 명확한 하위직일수록 더 크게 나타남을 발견하였다. Weibel et al. (2009)의 기존 실증연구 분석에서도 성과급은 단순 업무에 적용할 때 효과적이며, 복잡한 업무의 경우 오히려 부정적 효과가 나타난 것으로 밝혀졌다.

둘째, 공공조직 종사자와 민간조직 종사자의 특성 차이를 들 수 있다. 금전적 보상이 효과적이기 위해서는 조직구성원들이 금전적 보상을 중요한 가치로 인식하여야 한다. 그러나 공공봉사동기이론(public service motivation theory)에 따르면, 금전적 보상 등의 외재적 보상을 중시하는 민간부문 종사자와는 달리, 공공부문 종사자들은 직무 자체의 중요성 등 내재적 보상에 의해 더욱 동기부여 된다. 더 나아가 Deci & Ryan (1992)은 공공조직에서 구성원의 내재적 동기는 조직구성원의 태도나 성과에 큰 영향을 미치며 외재적 동기보다 더 큰 영향력을 갖는다고 주장하였다. 이러한 가설은 공공부문과 민간부문 종사자들의 공공봉사동기 수준을 비교한 많은 국내외 연구들의 지지를 받아왔다 (Buelens & Van den Broeck, 2007; Crewson, 1997; 이근주, 2005; 전영한, 2009). 이에 따르면 공공부문에서는 금전적 보상인 성과급제의 효과를 기대하기 어렵게 되므로 (Lewis & Frank, 2002), 공공부문에서의 성과보상제도는 단순한 금전적 보상 이상의 공공부문의 고유한 특성을 반영하여 설계해야 의미있는 성과를 기대할 수 있다 (김상묵, 2003).

성과급이 조직구성원의 동기부여에 긍정적 영향을 미칠 것으로 기대하는 기대이론과 달리, 오히려 내재적 동기를 감소시킨다는 (crowding-out effect) 인지심리학적 관점도 최근에는 주목받고 있다 (Belle, 2013; Moynihan, 2008). 이들 연구에 따르면, 성과급과 같은 외재적 보상은 구성원들에게 통제감을 느끼게 하고 오직 보상을 위해 일하게 하므로, 업무 자체에서 오는 즐거움에 의해 유발되는 내적 동기를 축소시켜 공직자의 공공성에 대한 시각과 가치관 형성을 저해할 수 있다 (Moynihan, 2008). 한편, 중앙 및 지방직 공무원을 대상으로 인터뷰를 실시한 한승주(2010)의 연구에 따르면, 공무원들은 성과급의 운영이 민간부문 종사자와는 다르게 이루어져야 한다고 인식하지만 이를 의무적으로 도입할 수밖에 없는 상황에서 냉소적 태도, 반발을 보였다. 그러나 이러한 부정적인 정서를 경험하더라도 실제 내재적 업무동기에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

마지막으로, 공공부문과 민간부문에 존재하는 임금 투명성의 차이가 공공부문에서의 효과적인 성과급 집행을 저해하는 요인으로 지적된다 (Colella et al., 2007; Perry et al., 2009). 공공부문은 조직환경의 특성상, 성과급과 같은 새로운 제도를 도입·운영하는 경우 조직 외부환경의 영향과 통제를 받게 된다 (권일웅, 2012). 공공 조직은 민간과 달리 산출물을 거래하는 경쟁 시장이 부재하여 독점적 업무를 수행하는 경우가 많고 강제성을 행사할 수 있으므로, 민간조직에 비해 더 개방적이고 투명해야 하고, 책임성이 높아야 하므로 철저한 공적 감시 하에 놓이게 된다 (전영한, 2009). 투명성에 대한 강조는 임금이나 성과급 결정에 대해 조직구성원이나 미디어 등 외부에서 쉽게 파악할 수 있다는 것을 의미하며, 성과급의 공개는 조직구성원의 조직에 대한 만족이나 협업을 상당히 저해하는 것으로 나타났다 (Perry et al., 2009). 반면, 민간기업의 경우 임금이 공개되지 않으므로 금전적 보상을 성공적으로 활용할 수 있다 (Colella et al., 2007). 또한 공공조직의 경우 시장에서 조직의 생산물을 판매하여 수익을 얻는 대신 예산배정을 통해 자원을 획득하는데, 이는 성과급의 금액, 비중 등 운용에 있어 법적, 제도적 제약과 통제가 수반됨을 의미한다 (전영한, 2009; Miller & Whitford, 2007).

이상에서 살펴보았듯이, 공공부문의 성과급 효과에 대해 비판적인 견해들은 민간과 공공부문의 차이점을 논거로 강조하면서, 성과급 등의 제도가 공공부문에서 성공적으로 운영되기 어려움을 지적한다. 그러나 공공조직과 민간조직을 단순한 이분법으로 구분하기 어렵다는 보는 연구들도 있다. 이들 연구들은 공공부문과 민간부문의 경계가 뚜렷이 구분되기 보다는 모호하다고 본다. (Bozeman, 1987; Wamsley & Zald, 1973; Antonsen & Jorgensen, 1997). 같은 공공조직 또는 민간조직이라 하더라도 업무나 구조 등이 다양하기 때문에, 다양한 조직유형이나 특성이 나타날 수 있다는 것이다. Bozeman (1987)은 모

든 조직은 정도는 다르지만 공공성(publicness)을 추구하며, 이러한 공공성은 연속적이기 때문에, 대부분의 조직에서 공공조직과 민간조직의 혼합된 특성이 나타난다고 주장한다. 1990년대 후반부터 신공공관리(New Public Management) 흐름 하에서 시작된 성과주의 인사제도 등 민간기법들은 이러한 전제하에 도입된 것이라 볼 수 있다. 공공조직과 민간조직이 상당히 유사하기 때문에, 민간조직에서 이용되는 여러 가지 제도들을 적용하여 공공조직의 효율성을 증가시킬 수 있다는 것이다. 이러한 논의는 결국 앞서 언급한 공공성(publicness)의 문제와 밀접하게 연관되어 있으며, 공공성을 민간과 공공부문의 핵심적인 차이로 보는가(core approach), 아니면 정도의 차이로 보는가(dimensional approach)에 따라 달라질 수 있다 (Kurland & Egan, 1999). 이러한 상반된 주장들은, 본 논문에서 다루는 성과급제도의 효과가 공공조직과 민간조직에서 유사하게 나타나는지, 아니면 다르게 나타나는지에 대한 실증적 연구가 필요함을 보여준다. 이상의 논의를 종합하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설1: 성과급제도화 수준이 조직성과에 미치는 영향은 공공조직과 민간조직 간에 다르게 나타날 것이다.

3. 공정성

성과급의 효과에 대한 부정적 입장의 또 다른 논거는, 성과급 배분의 근거가 되는 성과평가의 공정성에 대해 회의적인 시각이 존재한다는 것이다. 이는 앞서 언급한 공공부문 업무의 특징과도 관련지어 생각해 볼 수 있으며, 상당수의 선행연구들이 성과급 배분의 근거가 되는 성과평가의 공정성에 대한 인식이 조직유효성에 어떤 영향을 미치는지에 대해 논의하고 있다. 공정성이란 “부족한 자원을 얼마나 공평하게 배분하는지에 대한 가치”로 정의될 수 있으며 (김동원, 2013), 이는 분배공정성(distributive justice)과 절차공정성(procedural justice)로 나눌 수 있다. 분배공정성은 보상의 총량이 조직에 대한 기여에 비해 얼마나 적절한가에 대한 인지정도, 즉 결과에 대한 만족으로 정의되며, 절차공정성은 보상의 총량을 결정하는데 이용되는 절차나 수단이 얼마나 공정한가에 대한 인지정도, 즉 조직 시스템에 대한 만족으로 정의할 수 있다 (Folger & Konovsky, 1989).

미국실적제도보호위원회 역시 성과급의 성공적 운영을 위한 전제 조건 중 하나로 공정성을 제시하고 있다 (MSPB, 2006). 이러한 논리는 다음 이론들에 의해서도 설명될 수 있다. Adams의 형평이론은 조직구성원들에게 성과에 대한 보상(급여나 승진)이 주어질 때, 이러한 보상에 대한 본인의 노력을 타인의 보상과 비교하여 공정하다고 생각할 경우, 동기가 부여된다고 설명한다. 즉, 자신의 기여에 대한 보상의 적절성을 판단할 때,

기여와 보상간의 확률이나 연계성을 기반으로 하기보다, 타인에 대한 보상 수준을 보고 판단한다는 것이다. 보상이 공정하다고 생각할 경우, 성과와 보상의 연계가 강해지고 이는 이후 성과에 긍정적인 영향을 미친다(Adams, 1963). Porter & Lawler(1964)의 업적-만족이론 역시 보상의 공정성에 대한 인식의 중요성을 강조하고 있다 (Porter & Lawler, 1964).

공무원 인식조사를 활용한 선행연구들에 따르면, 공무원들은 현재 시행되고 있는 성과급제도가 왜곡되어 있고 공정하지 않다고 느끼는 것으로 나타났다 (이희태, 2010; 한승주, 2010; 최순영, 2016). 김동원(2013)은 성과급의 조직구성원 직무만족 및 조직몰입에 대한 효과는 항상 긍정적인 것은 아니며, 성과급의 공정성 수준에 의해 영향을 받는다는 분석결과를 제시하였다. 또한 조직구성원들이 성과급 운영이 공정하다고 인식할수록 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 윤병섭 외 (2010) 등의 연구도 조직성과에 미치는 공정성의 중요성에 대해 유사한 결과를 도출하였다. 이들 연구들은 성과급제도 개선을 위해 절차와 배분을 공개하여 공정성을 높이는 방안을 제시하였다. 또한 호주 공무원들의 성과급제도에 대한 인식을 조사한 O'Donnell & O'Brien (2000)의 연구에서도, 성과급의 기준이 되는 성과평가에 대한 공무원들의 불만이 높은 것으로 나타나 운영상의 공정성 확보가 중요한 것으로 나타났다. 민간부문 성과급 연구에서도 공정성 인식이 변수로 활용되고 있으며, 공공부문을 대상으로 한 연구들과 비슷한 결과를 도출하고 있다. 예를 들면, 한승엽, 홍광희(2006)는 호텔종사원을 대상으로 보상에 대한 절차와 분배공정성이 직무만족에 영향을 미치는 것을 분석하였으며, 대만의 하이테크 산업의 연구개발 전문가를 대상으로 한 Chien et al. (2010)의 연구에서도 성과급에 대한 공정성이 조직유효성에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 선행연구들이 공공 및 민간조직을 따로 분석한 것과 달리, 본 연구처럼 공사부문에서의 공정성에 대한 인식의 차이를 함께 분석한 연구들도 있다. Kurland & Egan (1999)의 연구에 따르면, 공공부문 종사자들은 민간종사자들에 비해 분배 및 절차공정성 모두 낮게 인식하고 있는 것으로 나타났고, 공공과 민간의 연구개발 조직을 비교한 Lee & Shin (2000)의 연구에서는 절차공정성에 대해서는 공공과 민간의 인식 차가 나타나지 않았으나, 분배공정성에 대하여는 공공조직 종사자가 민간기업 종사자에 비해 더 낮게 인식하고 있었다. 그러나 이들 연구들은 공정성의 조절효과를 살펴본 것이 아니라, 공정성 인식에 대한 공공, 민간 조직의 차이 검증 또는 직무만족 등 결과변수에 대한 직접효과(direct effect)를 분석했다는 점에서 본 연구와 차이가 있다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설2: 공정성이 성과급제도화 수준이 조직성과에 미치는 영향에 대해 갖는 조절효과는 공공, 민간조직 간에 차이가 있을 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 자료수집 방법 및 인구통계학적 분포

공조직과 사조직의 성과급제도와 조직성과와의 관계를 비교하기 위하여 본 연구는 2014년 한국행정연구원의 ‘한국의 공·사조직 비교에 대한 인식조사’²⁾ 자료를 분석하였다. 이 자료는 공공부문과 민간부문을 비교하기 위한 목적으로 수집되었으므로 공·사조직의 비교에 매우 용이한 자료이다. 설문문항은 성과향상, 조직, 사회참여, 리더십, 동기, 작업환경, 공정성, 직업태도 등 8개 분야로 구성되어 있다. 이러한 다양한 변수 중에서, 본 연구는 앞서 언급한 선행연구와 이론적 논의를 바탕으로 성과급 관련 변수, 공정성 변수, 조직성과 표본은 다단계층화 표본추출방식으로 선정되었고 중앙 및 지방(광역)자치단체 공무원 1,000명과 중소기업 이상 사기업 종사자 1,050명으로 구성되어 있다. 중앙과 지방의 표본 비율은 5:5이며 (각 500명씩), 중앙과 지방자치단체 중 각 20개 기관을 추출한 후, 기관마다 직급, 성별 등을 고려한 응답자 25명을 할당하여 조사하였다. 민간 부문은 업종 및 기업규모를 고려하여 업종별 기업의 표본수를 10개로 균등하게 추출하고, 성별, 직급을 고려하여 각 기업의 응답자 표본수를 할당하였다. 면접원에 의한 1대 1 면접조사를 원칙으로 필요한 경우 이메일 및 우편조사를 병행하였다(이도석, 2014). 따라서 표본선정의 편향성(bias)은 비교적 확보되었다고 할 수 있다.

응답자의 인구통계학적 특성은 아래 <표 2>에 제시하였다. 구체적으로 공공부문에서는 40대가 334명(40.8%)로 가장 많았고, 민간부문은 30대가 360(34.4%)로 가장 많았다. 근무년수의 경우 공공부문은 11~20년이 313명(32.2%)로 가장 많았고, 민간부문 또한 11~20년 이하인 사람이 359명(34.2%)으로 가장 많았다. 성별은 공공부문은 남성 630명(64.7%), 여성 343명(35.3)이었고, 민간부문은 남성 675명(64.3%), 여성 375명(35.7%)이었다. 교육수준은 대졸이 공공부문(802명, 80.2%)과 민간부문(913명, 87.0%) 모두 가장 많았고, 월평균소득은 공공부문과 민간부문 모두 200~400만원 수준이 가장 많았다.

각 설문문항은 명목척도와 서열척도로 이루어졌으며, 서열척도인 경우 5점 척도를 사

2) 본 자료는 한국행정연구원에서 생산되었으며, 한국행정연구원 연구자료관리규칙에 의거 사용허가를 받았다.

용하였다. 원 자료(raw data)는 통계패키지인 R 3.3.2를 활용하여 신뢰도 분석, 요인분석 그리고 회귀분석을 실시하였다.

〈표 2〉 설문응답자 인구통계학적 특성

	공공			민간		
	구분	빈도	%	구분	빈도	%
연령	20대	69	7.1	20대	246	23.4
	30대	334	34.3	30대	360	34.3
	40대	397	40.8	40대	270	25.7
	50대 이상	173	17.8	50대 이상	174	16.6
근무년수	5년 이하	140	14.4	5년 이하	310	25.5
	6~10년이상	240	24.7	6~10년이상	231	22.0
	11~20년이하	313	32.2	11~20년이하	359	34.2
	21년 이상	280	28.8	21년 이상	150	14.3
성별	남자	630	64.7	남자	675	64.3
	여자	343	35.3	여자	375	35.7
직급	8~9급	152	15.6	사원급	429	40.9
	6~7급	584	60	관리자급	477	45.4
	5급이상	237	24.4	임원급	144	13.7
교육수준	고졸	70	7.0	고졸 이하	86	8.2
	대졸	802	80.2	대졸	913	87.0
	대학원졸	128	12.8	대학원졸	51	4.9
월평균소득	200만 미만	88	8.8	200만 미만	191	18.2
	200~400만 미만	685	68.5	200~400만 미만	538	51.2
	400~600만 미만	209	20.9	400~600만 미만	252	24.0
	600~800만 미만	17	1.7	600~800만 미만	59	5.6
	800만 이상	1	0.1	800만 이상	10	1.0

2. 분석모형 및 분석방법

1) 분석모형

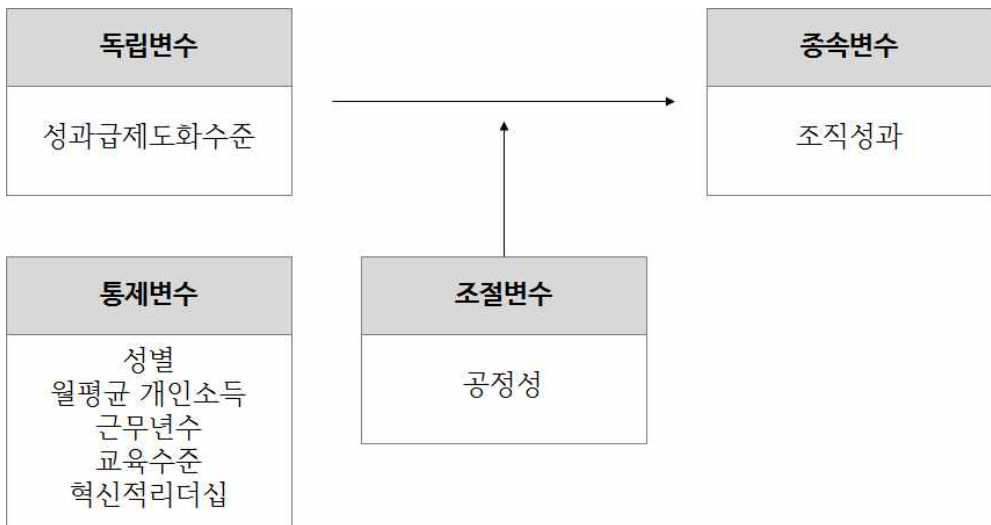
본 연구는 앞서 살펴본 기존 연구결과를 토대로 성과급제도화수준이 조직성과에 영향을 미친다는 기본 모형에 공정성의 조절효과를 포함하여 분석하고 있다. 그리고 통제변수는 성별, 월평균 개인소득, 근무년수, 교육수준 등 개인 요인과, 특히 조직성과에 영향을 주는 변수로 알려진 혁신적 리더십을 포함하였다(Bass, 1997; Hur, Berg&Wilderom, 2011;

Wolfram&Mohr, 2009; 류동웅·신진교, 2013; 조광래·박미경·이홍재, 2016). 그리고 동일한 모형을 공공부문과 민간부문에 적용하여 부문 간의 차별적인 영향력의 존재 여부를 확인하고자 하였다. 이상의 논의를 종합하여 도식화한 것이 <그림 1>의 분석모형이다.

2) 변수의 조작적 정의 및 측정 항목

상술한 선행연구 검토결과를 통해 총 3개의 이론적 개념(조직성과, 성과급제도화수준, 공정성)으로 모형을 구체화하였다. 종속변수인 조직성과는 총 2개의 5점 리커트 척도(1=전혀 동의하지 않음, 5=매우 동의함)로 측정되었다. 구체적으로 ‘우리 기관은 목표를 완수하는데 있어서 성공적이다’, ‘우리 기관은 질 높은 상품(성과물) 또는 서비스를 생산/제공하고 있다.’의 두 가지 항목을 활용하였다. 문항들에 대한 Cronbach’s α 값은 0.77로 내적 일관성에 문제가 없었다. 조직성과의 다차원성과 모호성을 감안한다면 객관적으로 측정가능한 지표와 주관적인 인지를 통합하여 제시하는 것이 가장 바람직하다고 할 수 있다(박정호·이도석, 2015). 하지만 현실적으로 조직성과를 객관적으로 측정하는 지표에 대한 자료를 획득하기는 매우 어려울 뿐더러 공공부문의 경우 성과를 객관적으로 측정하는 것조차 매우 어려운 실정이다. 이러한 현실적인 어려움 때문에 대부분의 선행 연구들에서는 성과를 주관적 인식으로 측정하고 있다(Brewer&Selden, 2000; Choi&Rainey, 2010, OToole&Meier, 2014; 김호정, 2009; 정종원·남승하, 2012).

<그림 1> 연구의 분석틀



독립변수인 성과급 제도화 수준은 직원의 급여인상이 성과에 의해 결정되는 정도를 의미한다. 측정은 5점 리커트 척도(1=전혀 동의하지 않음, 5=매우 동의함)로 하였고, '우리 기관에서 직원들의 급여인상은 철저히 성과에 의하여 결정 된다.'의 설문항을 사용하였다. 조절변수인 공정성은 총 3개의 5점 리커트 척도(1=전혀 동의하지 않음, 5=매우 동의함)로 측정되었다. 그 구체적인 항목은, '내 상사는 나의 성과를 공평하고 객관적으로 평가한다.' '우리 기관에서 나에 대한 성과평가는 나의 실제 성과를 공정하게 반영하고 있다.' '우리 기관에서는 나의 성과를 평가하기 위하여 적절하고 객관적인 측정이 사용된다.'의 세 가지였다. Cronbach's α 값 또한 0.85로 일관성을 유지하고 있었다. 일반적으로 공정성은 절차공정성, 분배공정성, 상호작용공정성으로 구분하기도 한다. 하지만 본 연구에서는 성과관리제도 운영에서 가장 중요한 부분을 차지하고 있는 평가에 초점을 맞추어 공정성을 구체화하여 측정하였다.

끝으로, 통제변수로는 혁신적 리더십과 기타 인구통계학적 변수들을 활용하였다. 혁신적 리더십은 6문항의 5점 리커트 척도(1=전혀 동의하지 않음, 5=매우 동의함)로 조사하였고, Cronbach's α 값 또한 0.86으로 내적 일관성 문제는 발견되지 않았다. 측정항목은 '나의 상사 또는 팀 리더는 나의 업무 수행 능력 향상을 위해 끊임없이 제안한다.' '나의 조직 내에서 리더들은 높은 수준의 동기유발과 헌신을 만들어낸다.' 등을 활용하였다. 전통적으로 리더십은 조직의 성과를 증진시키는 가장 중요한 변수로 인식되어왔기 때문이다. 특히 성과관리가 NPM이라는 논리를 대입하여 수평적인 조직구조와 경쟁을 전제로 한다고 생각할 때에 다양한 리더십의 형태 중에서 혁신적 리더십은 조직성과에 많은 영향을 미칠 것이라 판단된다. '그 외에 각각의 통제변수는 성별'(1 = 여성, 0 = 남성), '교육수준'(1 = 초졸이하, 2 = 중졸, 3 = 고졸, 4 = 대졸, 5 = 대학원졸), '월평균 개인소득'(1 = 200만원 미만, 2 = 200~400만원 미만, 3 = 400~600만원 미만, 4 = 600~800만원 미만 5 = 800만원 이상) 등으로 측정하였다.

IV. 분석결과

1. 기술통계

본 연구의 주요변수에 대한 기술통계 분석결과를 제시하면 다음 <표 3>과 같다. 변수들의 평균값을 살펴보면 조직성과는 3.96(표준편차 0.68), 공정성 3.48(표준편차 0.73)으

로 중앙값인 3을 기준으로 상대적으로 높게 조사되었고, 성과급제도화수준은 2.94(표준편차 1.03)으로 평균수준에 불과한 것으로 나타났다. 즉, 조직성과와 공정성에 비해서 성과급제도화수준은 다소 낮은 것으로 인식하고 있었다. 부문별로 살펴보면, 조직성과는 공공부문(4.05)이 민간부문(3.88)보다 높다고 인식하고 있었지만, 성과급제도화 수준은 공공부문이 2.41인 반면 민간부문은 3.44로 민간부문이 높았고, 공정성 또한 공공부문이 3.3이고 민간부문이 3.65로 민간부문이 높은 것으로 나타났다.

〈표 3〉 기술통계 분석결과

변수		평균	표준편차	최소	최대
조직성과	전체	3.96	0.68	1	5
	공공	4.05	0.73	1	5
	민간	3.88	0.63	1.5	5
성과급제도화수준	전체	2.94	1.03	1	5
	공공	2.41	0.99	1	5
	민간	3.44	0.79	1	5
공정성	전체	3.48	0.73	1	5
	공공	3.3	0.82	1	5
	민간	3.65	0.57	1	5
월평균개인소득	전체	2.18	0.73	1	5
	공공	2.16	0.59	1	5
	민간	2.2	0.83	1	5
근무년수	전체	13.52	8.76	0.5	40
	공공	15.39	8.77	1	39
	민간	11.73	8.36	0.5	40
교육수준	전체	4.01	0.42	1	5
	공공	4.06	0.44	3	5
	민간	3.96	0.39	1	5
혁신적리더십	전체	3.51	0.65	1	5
	공공	3.46	0.74	1	5
	민간	3.55	0.54	1	5

2. 성과급제도화수준과 조직성과간 관계 실증분석

성과급제도화수준이 조직성과에 미치는 영향에 대한 공정성의 조절효과를 통계적으로 검증하고 공공부문과 민간부문을 비교하기 위해 〈표 4〉와 같이 회귀분석을 실시하였

다. Model1과 2는 공공부문과 민간부문을 구분하지 않은 모형이고, Model 3~6은 공공 부문과 민간부문을 구분하여 분석한 모형이다. Model1, 3, 5는 상호작용항을 투입하지 않은 모형이고, Model2, 4, 6은 공정성의 조절효과를 살펴보기 위하여 상호작용항(성과급제도화수준*공정성)을 투입한 모형이다. 6개 모형은 모두 유의수준 0.001 미만에서 통계적으로 유의미하였다.

〈표 4〉 조직성과 영향요인 분석결과

구분	전체		공공		민간	
	Model1	Model2	Model3	Model4	Model5	Model6
	β (std.err.)	β (std.err.)	β (std.err.)	β (std.err.)	β (std.err.)	β (std.err.)
상수	1.91*** (0.16)	2.39*** (0.22)	2.25*** (0.23)	2.68*** (0.29)	1.36*** (0.24)	1.75*** (0.42)
성과급	-0.05** (0.01)	-0.23*** (0.06)	-0.03 (0.02)	-0.22** (0.08)	0.05* (0.02)	-0.07 (0.11)
공정성	0.11*** (0.02)	-0.02 (0.05)	0.11*** (0.03)	-0.02 (0.06)	0.15*** (0.03)	0.04 (0.10)
성과급*공정성		0.05** (0.02)		0.06* (0.02)		0.03 (0.03)
성별(여)	-0.04 (0.03)	-0.04 (0.03)	-0.10* (0.04)	-0.10* (0.04)	0.05 (0.04)	0.05 (0.04)
월평균개인소득	0.01 (0.02)	0.01 (0.02)	0.03 (0.04)	0.04 (0.04)	0.03 (0.03)	0.03 (0.03)
근무년수	0.01*** (0.00)	0.01*** (0.00)	0.00 (0.00)	0.00 (0.00)	0.01*** (0.00)	0.01*** (0.00)
교육수준	0.10** (0.03)	0.10** (0.03)	0.04 (0.05)	0.04 (0.05)	0.11* (0.05)	0.11* (0.05)
혁신적 리더십	0.36*** (0.02)	0.36*** (0.02)	0.37*** (0.03)	0.36*** (0.03)	0.33*** (0.04)	0.32*** (0.04)
Observations	2050	2050	1000	1000	1050	1050
R ² /adj.R ²	.185 / .183	.190 / .186	.206 / .201	.211 / .205	.187 / .182	.188 / .182
F-statistics	66.371***	59.657***	36.802***	33.117***	34.275***	30.155***

주: p < .05 *, p < .01 **, p < .001 ***

Model1은 전반적인 성과급제도화수준이 조직성과에 영향을 미치는 영향을 분석한 결과이다. 분석결과 성과급제도화수준이 조직성과에 부(-)의 영향을 주었고, 공정성은 양(+)의 영향을 주고 있었다. 통제변수 중에서는 근무년수, 교육수준 그리고 혁신적 리더십

이 양(+)¹⁾의 영향을 미치는 것으로 나타났다. Model2에서 성과급제도화수준과 공정성의 상호작용항을 투입한 결과 성과급제도화수준은 조직성과에 부(-)의 영향을 주었고 그 영향력 또한 커졌다(-0.05 → -0.27) 하지만 공정성은 유의미한 결과를 보이지 않았고, 성과급제도화 수준과 공정성의 상호작용효과는 양(+)²⁾의 영향을 주는 것으로 나타났다.

Model1 및 2의 결과는 성과관리제도의 정교화가 과연 조직성과에 긍정적인 영향을 주는가에 대한 의문을 제기하고 있다. 즉, 성과급제도화수준이 높은 것이 조직성과로 이어지기 위해서는 다양한 조건을 만족해야 함을 시사하는 부분이다. 특히 상호작용항을 투입했을 경우에, 성과급제도화수준의 영향력이 더 커졌고, 공정성 변수는 상호작용효과를 투입하지 않았을 때에는 그 영향력이 없었으나, 성과급제도화 수준과 상호작용할 때에 그 효과가 나타난다는 점은 공정성이 성과관리제도의 성공에 주요한 영향을 미치고 있음을 시사한다. 하지만 앞서 살펴본 바와 같이 성과관리제도는 공공부문과 민간부문이 가지고 있는 여러 차이에 따라 그 성패가 결정될 수 있으므로, 이하에서는 공공부문과 민간부문을 구분하여 분석하였다.

Model3은 공공부문의 성과급제도화수준이 조직성과에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과 연구 변수 중에는 공정성만이 유일하게 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 성과급제도화수준은 부(-)의 영향을 보이는 것으로 나타났으나 통계적으로는 유의한 수준이 아니었다. 통제변수 중에는 성별과 혁신적 리더십이 유의미한 변수로 나타났다. 한편 동일한 모형을 민간부문에 적용한 결과는 Model5에 제시되어 있다. 민간부문의 경우 성과급제도화 수준과 공정성 변수가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났으며 두 변수 모두 조직성과에 양(+)³⁾의 영향을 미치고 있는 것을 분석되었다. 통제변수 중에서는 근무년수, 교육수준 그리고 혁신적 리더십이 통계적으로 유의미하면서 양(+)⁴⁾의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Model3과 Model5의 비교 분석 결과는 크게 두 가지로 정리할 수 있다. 첫 번째는 공정성이 공공부문과 민간부문에서 모두 중요한 변수로 나타난 점이다. 성과관리제도나 운영의 공정성 수준이 구성원들에게 어떻게 인식되는지 여부가 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 것은 타인과 비교하여 자신이 조직 내에서 얼마나 공정하게 대우받고 있는지 여부가 조직성과를 위하여 열심히 노력하는 수준을 결정한다는 것을 의미한다. 이는 최근 선행연구들에서 조직성과에 대한 공정성의 역할이 중요하게 나타난 것과 일관성을 보여주는 결과이다.

두 번째는 민간조직의 경우 성과급 제도화 수준이 조직성과에 긍정적인 영향을 미치지만 정부조직의 경우 성과급의 제도화 수준이 조직성과에 영향을 미치고 있지 않다는

것이다. 이는 앞서 제시한 가설 1이 인용되었음을 의미하며, 공공부문에서 성과급도입의 효과를 부정적으로 보고 있는 대부분의 국내 선행연구 결과와 일치한다. 즉, 이와 같은 차이가 발생하는 이유를 앞서 살펴본 공·사 조직의 특성 차이로 설명할 수 있다는 것이다. 민간부문의 경우 성과수준의 계량적 측정이 상대적으로 용이하여 성과관리가 가능하기 때문에 성과평가제도의 정교화를 통하여 조직성과를 향상시키는 것이 가능하지만, 업무특성상 성과의 계량적 측정이 어려운 공공부문의 경우 성과평가제도의 정교화가 조직성과를 높일 가능성이 낮을 수 있다. 다만 이러한 차이는 정부조직과 민간조직의 성과급제도의 유형 차이 때문일 가능성도 존재한다. 우리나라 공무원 성과급제도(5급 이상 공무원에게 적용되는 성과연봉제와 6급 이하 공무원을 대상으로 하는 성과상여금제도)는 주로 개인에 대한 차별적 금전 보상을 바탕으로 하고 있다. 최근 공무원보수등의업무지침에서 성과급 지급방법을 개인별·부서별, 균등·차등에 있어 선택할 수 있도록 하고 있으나 여전히 개인별 성과급제도가 주를 이루고 있다. 한편 민간조직은 개인성과급인 연봉제와 집단성과급인 성과배분제를 활용³⁾하고 있다.

다음으로 가설 2가 제시한 공정성이 갖는 조절효과가 공공 및 민간부문 간에 차이가 있는지를 검증하기 위해 Model4와 Model6을 분석하였다. 공공부문을 분석한 Model4에서는 성과급제도화수준과 성과급제도화수준 및 공정성의 상호작용항 등 두 개의 변수가 성과제고에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 중에서 성과급제도화수준은 조직성과에 음(-)의 영향이 있는 것으로 나타났고, 상호작용항은 양(+)의 영향이 있는 것으로 나타났다. 반면에 민간부문을 분석한 Model6은 통제변수를 제외한 어떤 변수도 유의미한 영향이 나타나지 않았다. 특히 Model6은 상호작용항을 투입하였음에도 불구하고, 모델의 설명력이 증가하지 않았고, 성과급제도화 및 공정성 변수의 영향력이 유의미하게 나타나지 않았으므로, 민간부문의 경우 구성원들이 공정한 대우를 받고 있다는 인식인 공정성 수준의 성과제고 효과가 나타나지 않은 것으로 볼 수 있다. 이는 공정성이 가지는 조절효과가 공공, 민간 부문에서 차이가 있음을 의미하며 가설 2는 인용되었다.

한편 Model4의 경우, 성과급제도화수준이 조직성과에 부(-)의 영향을 미치는 것은 성과관리제도의 정교화가 오히려 조직성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 점을 의미하며 상호작용항만이 긍정적인 효과를 보이고 있는 것은 성과급제도화수준 자체 보다는 조직구성원의 공정성에 대한 인식이 성과제도화와 조직성과의 관계에 영향을 미치고 있

3) 노동연구원 사업체 패널조사 자료에 따르면 2013년 현재 개인성과급은 71%, 집단성과급은 44.6%의 기업에서 활용되고 있다 (김유선, 2017).

다는 점을 보여준다는 점에서 의미가 있다. 결과적으로 Model3과 Model4의 분석결과에 의하면, 공공부문의 경우 성과관리제도 보다는 공정성에 대한 인식이 조직성공에 유의미한 영향을 미치고 있음을 나타내는 반면, Model5와 Model6은 민간부문의 경우 정교한 성과관리제도가 성과제고에 긍정적인 영향을 미치고 있으며 공정성의 조절효과는 유의미하지 않다는 것을 확인할 수 있었다. 공공부문에서 구성원의 공정성에 대한 인식이 성과급제도의 효과에 영향을 미친다는 것은 여러 선행연구들에서 논의된 바 있다. 민간조직에서 이러한 조절효과가 나타나지 않은 것은, 앞서 기술한 바와 같이 정부조직 특성상 성과측정이나 개인별 업무기여도 파악이 어려운 상황에서 민간조직에 비해 상대적으로 투명한 임금체계 및 성과급제도를 운영하고 있는 정부조직의 경우, 구성원들의 공정성에 대한 인식이 성과급제도와 조직성과와의 관계에 보다 중요한 역할을 하는 것으로 이해될 수 있다.

V. 결론 및 연구의 함의

본 논문은 성과주의 인사제도가 조직성공에 미치는 효과가 공공조직과 민간조직 간에 다르게 나타나는지, 또한 조직구성원의 공정성 인식이 성과주의 인사제도가 조직성공에 미치는 영향에 대해 조절효과를 갖는지에 대해 분석하였다. 특히 공·사 조직을 비교분석하여, 공공부문 성과급제도의 개선에 대한 정책적 시사점을 찾고자 하였다. 분석 결과, 공공조직과 민간조직의 경우 성과급제도가 갖는 효과에서 차이가 있으며 공정성이 중요한 조절변수로 작용하고 있음을 확인할 수 있었다. 특히 정부조직의 경우 성과급제도를 고도화, 정교화하는 것이 조직성과 측면에서 반드시 바람직한 것이 아닐 수 있으며, 제도에 대한 공정성 인식이 성과급제도가 성과의 향상으로 연결되는데 중요한 역할을 한다는 것은 의미있는 발견이라고 할 수 있다.

연구 결과는 공공부문의 경우 성과관리제도에 대한 공정성 인식을 높이는 것이 제도 성공의 전제조건이 될 수 있다는 점을 의미한다. 하지만 공공부문이 갖고 있는 고유의 특징들은 제도의 공정성을 높이는 것을 어렵게 한다. 우선 민간부문과 달리 공공부문은 개인 차원의 객관적인 성과 측정과 비교가 어려운 것은 물론 조직 전체의 성과에 개인이 얼마나 기여하는가를 구분해 내는 것 또한 매우 어렵다. 이는 조직 구성원이 성과평가 결과 등 성과관리제도의 공정성에 대한 확신을 갖기 어렵게 한다. 두 번째는 조직 운영의 투명성, 공개성 및 개방성에 대한 정치적 요구가 큰 공공부문의 경우 개인의 노력보

다는 환경적인 조건이 성과를 결정하게 된다면 성과관리제도의 설계와 운영에 있어 정치적인 고려가 이루어질 수밖에 없다는 인식을 갖게 되고 이는 조직구성원이 성과주의 인사제도가 공정하다고 인식하는가에 영향을 미칠 수밖에 없다. 그리고 동료들이 어떤 성과평가 또는 등급을 받고, 그 성과에 대해 얼마만큼 보상받는지 공개되는 경우 공정성에 대한 논란이 지속될 가능성이 높게 된다(Perry et al. 2009).

공공조직에서 성과관리제도가 순기능을 하기 위해서는 제도의 설계와 운영에 있어 공정성을 높일 수 있도록 노력해야 한다. 조직구성원들이 성과의 측정 및 평가가 공정하다고 인식하기 위해서는 부처 간 형평성 보다는 부처별 혹은 기관별 특성을 반영할 수 있도록 평가의 자율성을 강화하거나 이해관계가 적어 객관적인 시각으로 평가가 가능한 외부의 평가전문가의 활용 또는 다양한 시각으로 평가를 할 수 있는 다면평가의 확대 등을 검토할 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구는 횡단면적(cross-sectional) 이차 자료(secondary data)를 이용하여 문항 선정과 인과관계 검증에서 한계를 지닌다. 그러나 이러한 한계에도 불구하고 본 논문은 또한 공정성의 조절효과가 정부조직과 민간조직에서 어떻게 다르게 나타나는지 살펴보았다는 점, 단순한 성과급도입여부가 아닌 성과급제도화수준과 조직성과와의 관계를 다룬 large-N 연구라는 점에서 의미를 지닌다고 본다. 향후 연구에서는 실제 기관별로 운영되는 성과급제도 유형과 방식을 분석에 포함하는 등 보다 세밀하게 접근할 필요가 있다고 생각된다.

참고문헌

- Adams, J.S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67:422-36.
- Antonsen, M., & Jørgensen, T. B. (1997). The 'publicness' of public organizations. *Public Administration*, 75(2), 337-357.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52: 130-139.
- Belle, N.(2012) Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance. *Public Administration Review*, 73(1):143-153.
- Bozeman, B. (1987). All Organizations Are Public: Bridging Public and Private Organization Theory. San Francisco: Jossey-Bass.

- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 658-711.
- Brauns, M. (2013). Aligning Strategic Human Resource Management to Human Resources Performance and Reward. *International Business & Economics Research Journal*, 12(11):1405-1410
- Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public administration review*, 67(1), 65-74.
- Bullock, J. B., Stritch, J. M., & Rainey, H. G. (2015). International comparison of public and private employees' work motives, attitudes, and perceived rewards. *Public Administration Review*, 75(3), 479-489.
- Chien, M. S., Lawler, J. S., & Uen, J. F. (2010). Performance-based pay, procedural justice and job performance for R&D professionals: evidence from the Taiwanese high-tech sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2234-2248.
- Choi, S., & Rainey, H. G. (2010). Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance. *Public Administration Review*, 70(1): 109-121.
- Colella, A., Paetzold, R.L., Zardkoobi, A., & Wesson, M. (2007). Exposing Pay Secrecy. *Academy of Management Review*, 32(1):55-71.
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of public administration research and theory*, 7(4), 499-518.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1992). The initiation and regulation of intrinsically motivated learning and achievement. *Achievement and motivation: A social-developmental perspective*, 9-36.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal*, 32(1), 115-130.
- Hasnain, Z., Manning, N., & Pierskalla, J. H. (2014). The Promise of Performance Pay? Reasons for Caution in Policy Prescriptions in the Core Civil Service 1, *The World Bank Research Observer*, 29(2): 235-264.
- Hur, Y., Van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The Leadership Quarterly*, 22: 591-603.
- Kellough, J. E., & Lu, H. (1993). The paradox of merit pay in the public sector: Persistence of a problematic procedure. *Review of Public Personnel Administration*, 13(2), 45-64.

- Kellough, J. E., & Nigro, L. G. (2002). Pay for performance in Georgia state government: Employee perspectives on GeorgiaGain after 5 years. *Review of Public Personnel Administration, 22*(2), 146-166.
- Kellough, J. E., Nigro, L. G., & Brewer, G. A. (2010). Civil service reform under George W. Bush: Ideology, politics, and public personnel administration. *Review of Public Personnel Administration, 30*(4), 404-422.
- Kellough, J. E., & Selden, S. C. (1997). Pay-for-performance systems in state government: Perceptions of state agency personnel managers. *Review of Public Personnel Administration, 17*(1), 5-21.
- Kurland, N. B., & Egan, T. D. (1999). Public v. private perceptions of formalization, outcomes, and justice. *Journal of Public Administration Research and Theory, 9*(3), 437-458.
- Lawler, E. E., & Jenkins, G. D. (1992). Strategic reward systems. Denette, MD, Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, California.
- Lee, M., & Shin, W. (2000). An empirical analysis of the role of reference point in justice perception in R&D settings in Korea. *Journal of Engineering and Technology Management, 17*(2), 175-191.
- Lewis, G. B., & Frank, S. A. (2002). Who wants to work for the government?. *Public administration review, 62*(4), 395-404.
- Merit System Protection Board (2006). Designing an Effective Pay for Performance Compensation System
- O'Donnell, M., & O'Brien, J. (2000). *Performance-based pay in the Australian Public Service: employee perspectives* (Vol. 132). School of Industrial Relations, University of New South Wales.
- Perry, J., Engbers, T. A., & Jun, S.Y. (2009). Back to the Future? Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence. *Public Administration Review, 39*-51.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Management attitudes and performance*. Homewood IL.: Richard D. Irwin Company.
- Rainey, H. G. (2009). Understanding and managing public organizations. John Wiley & Sons.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology, 56*(1), 155-194.
- Miller, Gary J., & Whitford, A. (2007). The Principal's Moral Hazard: Constraints on the Use of Incentives in Hierarchy. *Journal of Public Administration Research and Theory, 17*(2

): 213-33.

- Moynihan, D. (2008). The normative model in decline? Public service motivation in the age of governance. Perry, J. & Hondeghem, A. (eds.). *Motivation in public management: the call of public service*. Oxford: Oxford Univ. Press.
- O'Toole, L. J., & Meier, K. J. (2014). Public Management, Context, and Performance: In Quest of a More General Theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1): 237-256
- Wamsley, G. L., & Zald, M. N. (1973). The political economy of public organizations. *Public Administration Review*, 62-73.
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2009). Pay for performance in the public sector—Benefits and (hidden) costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 387-412.
- Wolfram, H. J., & Mohr, G (2009). Transformational leadership, team goal fulfillment, and follower work satisfaction: The moderating effects of deep-level similarity in leadership dyads. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3): 260-274.3).
- 강혜진. (2012). 공공기관의 성과평가 및 보상에 관한 연구: 한국자산관리공사 (KAMCO) 성과평가 및 성과급 구축사례를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 11(1), 25-61.
- 경제협력개발기구(OECD). (2012). OECD국가의 공무원 인사제도. 서울:OECD 대한민국정책센터.
- 권일웅. (2012). 공공/민간부문 성과급 비중과 주인-대리인 이론. 「행정논총」, 50(2): 113-142.
- 김동원. (2013). 한국거버넌스학회보.
- 김상묵. (2003). 공공서비스동기와 내적 보상의 중요성에 대한 탐색적 연구. 「한국행정논집」, 15(4), 771-790.
- 김상묵·양기용. (1995). 성과급제와 근무성적평정: 비판과 대안. 「한국행정연구」, 4(3): 159-174.
- 김상현.(2007).공공과 민간의 성과관리체제 비교. 사업체패널 학술대회 논문집. 한국노동연구원.
- 김유선.(2017). 성과주의 임금제도가 기업의 경영성과에 미치는 영향. 한국노동사회연구소.
- 김지영. (2015). “경영평가단 규모와 성과급 격차가 공기업 재무성과에 미친 영향에 관한 실증분석.” 「재정학연구」, 8(3), 1-26.
- 김호정. (2009). 갈등과 신뢰 및 조직효과성원 관계. 「한국행정학보」, 43(1), 97-119
- 노종호. (2016). 공무원의 성과급과 공공봉사동기가 직무성과에 미치는 영향분석. 「한국인사행정학회보」, 15(2):93-122.
- 류동웅·신진교. (2013). 변혁적 리더십이 직무만족과 직무성과에 미치는 영향 및 개인특성의 조절 효과. 「인적자원관리연구」, 20(2): 215-238.
- 박정호·이도석. (2015). 공공조직 성과분석을 위한 다차원지표 활용의 딜레마: 주관적 성과인식과 객관적 지표 비교를 중심으로, 「한국행정학보」, 49(2), 93-117.
- 신혜정·안지영. (2014). “성과급제와 기업성과의 관계.” 「인적자원관리연구」, 21: 1-18.

- 원인성. (2007). "팀제와 집단성과급제의 상호작용 효과 및 팀제 성과촉진요인에 관한 연구." 「대한 경영학회지」, 20(6): 3013-3041.
- 유민봉·박성민. (2014). 「한국인사행정론」. 서울: 박영사.
- 윤병섭·이영안·이홍재. (2010). 성과급에 대한 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 「한국정책연구」, 10(3), 219-238.
- 이근주. (2005). 공사부문 종사자간 동기요인의 차이 분석. 「한국행정연구」, 14(2), 71-99.
- 이근주·이혜윤. (2007). 보상 유형에 대한 차별적 기대가 공무원의 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국행정학보」, 41(1):117-140.
- 이수영. (2011). Mission impossible? 공무원 성과급의 이상조건과 현실상황의 괴리분석. 「한국인사행정학회지」, 10(3):75-102.
- 이현우·오영균·장덕희·전지성·김차희 (2009). 경기도 성과중심 인사관리제도의 개선방안에 관한 연구. 「위탁연구」, 3-10.
- 이형우. (2015). 성과중심 인사관리제도의 효과성에 관한 연구. 한국행정학회 학술발표논문집. 2081-2095.
- 이희태.(2010). 공무원 성과급제도의 동기부여 효과 분석: 성과상여금제도를 중심으로. 「지방정부 연구」, 14(1): 159-180.
- 임재홍·김태일.(2009). 준공공부문과 민간부문의 보수 및 보상 결정요인 비교분석. 「정책학연구」, 15(1):117-153.
- 장은미 (2003). 개인성과 위주의 보상제도가 직무수행 노력에 미치는 영향에 관한 연구. 인적자원 관리 번들 HR Bundle) 의 조절효과를 중심으로, 「인사·조직 연구」, 11(1), 133-158.
- 전영한. (2009). 공공· 민간조직 비교연구 메타분석: Sayre 명제의 재검증. 「행정논총」, 47 (2), 61-93.
- 정권택, 박경규, & 임효창. (2008). 성과주의 인사시스템이 기업성과에 미치는 영향. 「인적자원개발 연구」 11(2), 79-106.
- 정장훈. (2013). 공공부문 성과주의 인사제도 활용에 관한 분석. 「한국거버넌스학회지」, 20(1): 179-203.
- 정종원·남승하. (2012). 조직협력과 조직 내 정치 및 갈등에 관한 연구-조직성과와 인과관계를 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 23(3), 291-321
- 조광래·박미경·이홍재. (2016). 변혁적 리더십과 업무성과 간의 관계에서 커뮤니케이션의 매개효과. 「한국공공관리학보」, 30(1), 1-25.
- 최순영 (2016). 환경변화에 대응한 공무원 보수체계의 개편방안. 한국행정연구원 연구보고서.
- 최장호.(2017). 성과주의 인사관리=성과급 도입. 인사관리, 338.
- 하미승·강인호·최준호·권용수·황성원 (2004). 공무원 성과상여금제도의 효과성 및 발전방안. 「한국사회와 행정연구」, 15(2): 1-22.
- 하혜수·정광호. (2014). 성과중심 보수제의 효과분석: 국내 11개 공공기관의 성과급을 중심으로. 「행정논총」, 52(3):145-177.
- 한승엽·홍광희. (2006). 호텔종사원의 조직공정성인지도가 직무만족과 조직시민 행동에 미치는 효과.

「서비스경영학회지」, 7(3), 83-99.

한승주. (2010). 성과급제도에 대한 공무원의 대응. 「한국행정학보」, 44(4):29-58.

한인근. (2013). 성과급의 효과성에 대한 공,사간의 비교연구. 「국정관리연구」, 8(1):87-115.

ABSTRACT

Performance-Based Personnel System and Organizational Performance: A Comparison of Public and Private Sector Employees

Myungrok Do, Geunjoo Lee & Yujin Choi

This study investigates the difference in the impact of performance-based personnel systems on organizational performance between public and private sector employees in South Korea, and it also tests the moderating effects of fairness on the relationship between performance-based personnel systems and organizational performance. Using survey data, OLS regressions are performed to compare a sample of 1000 public employees with 1050 private employees. The empirical results show that there are public-private differences in the impact of performance-based systems and also indicate that perceived fairness as a moderating variable has a significant role in achieving the goal of performance-based personnel systems in the public sector.

【Keywords: Performance-based personnel system, performance-based pay, Organizational performance, Perceived fairness】