

# 인사제도의 공정성이 직무만족과 직무성공에 미치는 영향 —충청남도 인사제도를 중심으로—

## The Effect of Fairness of Personnel Management Systems on Job Satisfaction and Job Performance

—Focusing on Chungcheongnam-do's Personnel Management Systems—

고승희  
충남발전연구원

Seung-Hee Ko(kosh@cdi.re.kr)

### 요약

본 연구는 공공조직 인사제도의 공정성이 직무만족도와 직무성공에 미치는 영향에 대하여 분석하였다. 이를 위해 충청남도에서 운영 중인 4가지 인사제도를 대상으로 인사제도의 만족도와 문제점, 개선방안에 대하여 조사하였으며 이와 함께 직무만족도와 성과의 상관성을 분석하였다. 인사공정성은 공무원들의 직무만족과 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 자신의 경력과 업무난이도, 본인의 노력을 감안한 인사가 이루어질 때 직무만족과 성과가 높아진다고 할 수 있다. 이는 공정한 인사운영이 조직과 직원들의 사기에 중요한 역할을 한다는 것을 보여주는 것으로 충청남도의 경우 다양한 인사제도가 운영되고 있는 만큼 공무원들의 인사시 객관적 평가자료와 동일한 원칙을 가진 절차에 따라 이루어진다는 것을 인지시켜야 한다. 본 연구의 한계가 있으나 충청남도에서 현재 운영 중인 인사제도의 실제적 대상인 공무원들의 인식을 분석한 만큼 향후 제도운영 방향을 제시하는 것에 의의를 지닌다.

■ 중심어 : | 인사제도 | 직무만족 | 직무성공 |

### Abstract

This study analyzed the effect of fairness of personnel management systems of public organizations on job satisfaction and job performance. For hits, satisfaction, problems, and improvements of personnel management systems were investigated targeting 4 personnel management systems which are being operated in Chungcheongnam-do and analyzed the correlations between job satisfaction and job performance with it. Personnel fairness has the positive effect on job satisfaction and performance of public servants. When personnel management is done by considering career, degrees of work difficulty, and efforts, job satisfaction and performance can increase. This shows that fair personnel management plays the important role in organizations and employees' morale. As the various personnel management systems are being operated in Chungcheongnam-do, the fact that personnel management of public servants is done according to objective evaluation materials and procedures with the same principles should be recognized.

■ keyword : | Personnel Management Systems | Job Satisfaction | Job Performance |

\* 본 연구는 2012년 충남발전연구원 기본연구과제로 수행된 과제임

접수일자 : 2013년 09월 23일

수정일자 : 2013년 10월 15일

심사완료일 : 2013년 10월 21일

교신저자 : 고승희, e-mail : kosh@cdi.re.kr

## I. 서 론

급변하는 행정환경의 변화와 경쟁구조 속에서 지방자치단체는 핵심역량을 찾아 강화하기 위해 다각적인 노력을 기울이고 있다. 특히, 물리적 자원을 활용한 조직의 경쟁력은 그 한계를 지니고 있기 때문에 우수한 인적자원을 통한 성과향상에 많은 관심을 기울이고 있는 것이 현실이다. 즉, 인사자원관리는 고객서비스의 접점으로서의 중요성과 조직의 경쟁력과 성과향상의 기반으로서 가장 중요한 과제임을 인식하고 있는 것이다. 자치단체의 경쟁력 향상과 발전을 위해서는 무엇보다도 공무원의 능력향상과 자발적인 행동을 유도해 내는 것이 중요한 관건이 될 수 있다. 공무원이 자신의 직무에 만족하지 못함으로 인해 나타나게 되는 업무능률 및 서비스 질의 저하는 결국 자치단체의 경쟁력 상실로 이어질 수 밖에 없다.

공무원들의 직무만족과 성과에 영향을 미치는 요소들은 매우 많다. 특히, 자치단체에서 운영 중인 인사제도에 대한 만족도와 공정성 여부에 따라 조직원들의 직무와 성과는 매우 달라질 수 있다. 인사제도의 공정성과 만족도가 높지 않은 조직에서는 개인의 능력을 발휘할 분위기가 조성되지 않고 근무의욕도 떨어져 자기개발 의욕과 사기가 저하되며 조직 자체가 활력이 없어지게 되어 효율적인 인사관리에 문제가 나타나게 된다.

특히, 지방자치제도가 정착되어 가면서 각 자치단체의 특성을 반영한 인사제도를 운영할 수 있는 기반이 만들어지고 이를 활용하려는 노력들이 이루어지고 있는 만큼 이의 운영은 조직운영에 있어 중요한 과제라 할 수 있다. 공공서비스의 제공에 있어 인적서비스의 질은 경쟁사회에서 우위를 점할 수 있는 중요한 요소가 될 것이고 이를 통해 자치단체의 경쟁력을 확보할 수 있을 것이다. 따라서, 인사제도에 대한 공정성과 직무에 대한 만족도와 성과에 대한 인식을 파악하고 문제점을 찾아 개선하기 위한 노력들은 매우 중요하다.

현재 충남도청에서는 충청남도의 특성과 여건을 반영하여 발탁승진제 및 인사제청제, 실국장토론회, 직무성적평정 등을 통하여 인사제도의 효율적 운영을 도모하고 있다. 따라서, 현재 운영 중인 인사제도와 직무만

족도 간의 상관관계를 살펴보고 인사제도의 개선방안을 검토함으로써 향후 직무만족도 향상을 통해 조직의 성과를 높이기 위한 정책수립의 기반이 될 수 있을 것이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 인사제도의 공정성

한국의 공직사회는 개방형직위제도, 성과급제, 다면평가제, 팀제, 혁신마일리지 등과 같은 혁신을 통해 업적과 능력에 따른 인사시스템 변화를 도모하고 있다 [1][8][9].

공정성논의의 핵심은 자신이 조직에서 공정하게 대우받고, 평가받았다고 인지할수록 긍정적 직무행태를 보인다는 것이다[7]. 평가대상이 속해있는 환경에 따라 다르게 평가된다면 평가의 공정성에 문제가 있다고 보아야 한다. 평가에 있어 공정성의 의미는 평등과 형평의 양면을 포함하고 있다고 보아야한다.

Adams(1965)의 공정성 이론을 기반으로 많은 학자들이 대상의 특성에 따라 공정성을 정의하고 있다. 이에 의하면 공정성은 조직원들이 조직에 속해 있으면서 받게 되는 인사적 보상이 적절하게 이루어지고 있는지에 대한 공무원들의 지각이라고 표현할 수 있다. 즉, 공정성은 조직운영에 있어 내부 직원들을 대상으로 효율적인 운영의 기반을 마련하고 최대의 효과를 낼 수 있도록 지원하여 계획하고 수립하는 일련의 과정을 통틀어 말할 수 있을 것이다[4]. 또한 조직원들이 근무하면 받는 보상이 본인 자신이 생각하는 과정으로부터 결과까지의 기대에 대한 지각이라 할 수 있다. 이를 위한 정책들은 공정성이 확보되어야만 그 효과를 볼 수 있으며 공정성에 대한 인식과 만족의 수준이 낮아질수록 직무행동이 부정적으로 나타날 수 있다[10][12].

본 연구에서의 공정성은 현재 충남도에서 운영 중에 있는 인사제도를 대상으로 자신들의 근무 및 성과창출을 위한 수단과 절차가 얼마나 공정한지에 대한 인지정도를 의미한다고 할 수 있다.

## 2. 직무만족

직무만족에 대한 학자들의 견해는 비교적 다양하게 정의되고 있다. 호포크(Hoppock)에 의하면 직무만족이란 “조직구성원들의 심리적, 생리적, 환경적 상황의 결합상태”라고 정의하였으며, 길머(B.H. Gilmer)는 직무의 만족 또는 불만족은 자기직무에 대하여 관련요인 및 일반적인 생활에 대하여 가지고 있는 여러 가지 태도의 결과라고 정의하고 있으며, 김홍기는 직무만족이란 “어떤 직무에서 얻을 수 있거나 경험하는 욕구충족(need satisfaction) 정도의 함수로서 직무만족의 본질은 자신의 직무에서 얻어지는 자기 실현의 감정과 가치 있는 성취감”이라고 하였다. 그리고 포터(L.W. Porter)와 로울러(E.E. Lawler)에 의하면 직무만족은 실제로 얻은 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도라고 정의하고, 실제의 보상이 정당하다고 인지되는 수준에 미달하면 할수록 주어진 상황에 대한 만족은 더 커진다고 한다. 이러한 측면에서 직무만족은 직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인의 직무나 직무경험 평가 시에 발생하는 긍정적인 정신 상태라고 정의할 수 있다. 즉, 직무만족이 높은 수준에 있는 개인은 자신의 직무에 대해서 긍정적인 태도를 가지고 있고 반대로 직무만족 수준이 낮은 사람들은 직무에 대해 부정적인 태도를 보유하고 있게 된다.

직무만족에 대한 정의는 다양한 개념정의와 관련하여 두 가지 접근법이 있다. 하나는 직무에 대한 전반적인 만족도에 관심을 갖는 총체적 접근법이다. 총체적 접근법은 직무만족의 전반적 평가에 초점을 두는 것으로 개개인이 가장 핵심적이고 중요하다고 생각되는 직무 단면만을 가지고 전반적인 직무만족도를 평가하게 되는 문제점이 있을 수 있다. 다른 하나는 단면접근법으로 직무상 상이한 단면들에 만족하는 정도에 초점을 둔다. 이 때 전반적 직무만족도는 승진기회, 보수 등 상이한 직무 단면들에 대한 개별 만족도를 합한 것이 된다. 이 접근법에서 사용하는 단면들은 기존 이론에서 수집될 수 있으나 단면접근법은 직무의 핵심적인 요소와 단면들을 식별해야 할 뿐만 아니라 각 단면에 대한 만족의 정도도 결정해야 한다[5]. 즉, 조직원들이 직무에 대해 긍정적 혹은 부정적으로 느끼는 정도이며 직원

들이 수행하는 과업과 직무수행의 물리적, 사회적 조건에 대한 감정적 반응이나 태도를 의미한다[6]. 하지만 직무만족에 대한 연구는 국내외에서 상당수 수행되었지만 직무만족이 무엇을 의미하고 있는지에 관한 일반적인 개념 정의는 명확하지 않으며 학자들의 견해에 따라 다양하게 정의되고 있다. 본 연구에서는 총체적 접근법에 기반을 두어 조직원들이 현재 수행하고 있는 전반적인 직무를 대상으로 하고 있으며 이러한 개인별 직무에 대한 총체적인 만족 정도를 의미한다.

## 3. 직무만족과 직무성파의 관계

일반적으로 성과란 일이 이루어진 결과 또는 활동, 작업 등을 성취하는데 있어서의 행위 또는 태도를 의미한다고 할 수 있다. 조직의 측면에서 Price & Mueller(1986)는 직무성파를 조직의 효과성 내지 목표를 달성할 수 있는 정도라고 정의하였고 Szilagyé & Wallance(1984)는 직무성파를 노력과 능력의 함수라고 정의하였으며 Poter & Lawler(1986)에 의하면 직무성파는 노력, 능력 및 역할지각자에 의해 결정된다고 하였다. 한편, 우석봉(2001)은 직무성파는 일반적으로 조직구성원이 실현시키고자 하는 바람직한 상태 또는 자신의 목표를 달성할 수 있는 정도라고 주장하였다. 따라서, 이를 정리하면 직무성파는 조직에서 구성원들이 업무를 통해 달성하고자 하는 목표들과 제약요소 및 생존할 수 있는 조직능력 등에 있어서의 달성정도라고 정의할 수 있을 것이다[6].

직무만족과 성과의 관계는 조직행동 분야에서 가장 폭넓게 연구된 이슈 중 하나이다. 직무만족이 성과에 영향을 미치는 관계를 살펴보면 산업계에 대한 초기의 사회적-심리학적 조사결과에서 비롯된 것으로 인간관계론을 시발점으로 한 초기의 연구는 직무만족이 성과를 유도한다는 견해이다. M. T. Iffaldano 에 P. M. Muchinsky에 의하면 업무에 만족하는 직원과 높은 생산성간의 긍정적인 관계를 가정하고 있었으나, 이러한 가정을 뒷받침할 만한 실제적인 증거를 별로 제시하지 못한다. 성과가 직무만족에 영향을 미치는 관계는 L.W.Poter와 E.E.Lawler의 확장모형으로 브룸의 기대이론을 토대로 하여 추가변수를 종합하고, 공정성이론

과도 연결시켜 설명하고 있다. 확장모형에서는 기대감(노력과 성과에 대한 지각된 확률)과 수단성(성과와 보상에 대한 지각된 확률)과 유의성(보상에 대한 가치)이 노력을 만들고 그 노력과 개인의 능력 및 기술, 역할지각이 성과에 영향을 미치게 된다. 확장모형에서는 노력만으로 성과를 제고하기에는 충분하지 않으며, 능력과 기술 및 역할지각 등이 필요하다고 본다. 이 때, 성과는 곧 내재적 보상(성취감, 스스로의 만족 등)과 외재적 보상(보수, 승진 등)으로 보상을 받게 된다. 또한, 성과는 다시 기대감에 영향을 주고 내재적·외재적 보상은 다시 수단성에 영향을 준다는 것이다. 마지막으로 보상에 대해서 다른 사람과의 공정성을 비교 하였을 때 만족감을 느끼게 된다는 것이다. 포터와 로울러의 확장모형에서는 다음의 세 가지 요인들이 노력과 성과간의 관련성을 고려하는데 있어서 중요한 역할을 한다. 첫째, 보상이 성과와 밀접히 관계를 맺고 있는 것으로 지각될 때만 보상은 중요한 의미를 지니며 성과를 달성하기 위한 개인의 노력을 유발할 수 있다. 둘째, 보상을 받는 수혜자는 긍정적이든 부정적이든 그 보상에 대해 일정한 가치를 부여하여야만 한다. 셋째, 보상에 대한 만족감은 공정성에 대한 지각 정도에 따라 달라지며, 이러한 만족감 수준이 미래에 투여하고자 하는 노력의 크기에 영향을 미치게 된다.

## III. 연구설계 및 실증분석

### 1. 연구설계

본 연구는 충청남도에서 운영 중에 있는 인사제도들의 공정성에 대한 인식과 개선방안 등을 살펴보고 공정성이 직무만족도와 성과에 미치는 영향에 대하여 분석하고자 한다. 연구는 현재 충청남도에서 운영 중에 있는 네 가지 인사관련제도에 대하여 공정성에 대한 인식도와 문제, 개선방안을 살펴보고 이의 결과와 직무만족도와 관계에 대하여 알아보았으며 직무만족도가 직무성파에 미치는 영향에 대하여 분석하였다.



## 2. 실증분석

### 1) 인구통계학적 특성

설문조사는 충청남도 공무원 1,037명을 대상으로 이루어졌으며 남성이 898명으로 약 86.6%, 여성이 139명으로 13.4%이었다. 연령별로는 40대가 43.2%로 가장 많았으며 50대 29.3%, 30대 25.1%, 20대 2.4% 순으로 나타났다. 직종별로는 행정직이 47.5%이며 기술직이 52.5%이다. 직급별로는 6급이 36.5%로 가장 많았으며 7급 28.5%, 5급 18.2%, 8급 9.9% 순으로 나타났다.

표 1. 인구통계학적 특성

| 구분 |        | 명(%)         |
|----|--------|--------------|
| 전체 |        | 1,037(100.0) |
| 성별 | 남성     | 898(86.6)    |
|    | 여성     | 139(13.4)    |
| 연령 | 20~29세 | 25(2.4)      |
|    | 30~39세 | 260(25.1)    |
|    | 40~49세 | 448(43.2)    |
|    | 50~60세 | 304(29.3)    |
|    | 60~69세 | 20(1.9)      |
| 직종 | 행정직    | 493(47.5)    |
|    | 기술직    | 544(52.5)    |
| 직급 | 4급     | 49(4.7)      |
|    | 5급     | 189(18.2)    |
|    | 6급     | 379(36.5)    |
|    | 7급     | 296(28.5)    |
|    | 8급     | 103(9.9)     |
|    | 9급     | 21(2.0)      |

### 2) 인사제도별 공정성

#### (1) 발탁승진제

현재 충청남도에서는 성과와 능력중심의 인사운영을 위해 발탁승진제를 운영하고 있다. 발탁승진제는 공적에 따라 5급 이하의 경우 승진예정인원의 20%(4급은 30%)내에서 제한적으로 운영하고 있다.

현재 운영중인 발탁승진제도에 대하여 공정하다고 응답한 비율은 약 16.6%로 나타났으며 공정하지 못하다고 응답한 비율은 약 35.9%로 상대적으로 높게 나타났다.

표 2. 발탁승진제의 공정성

| 구분  |    | 매우<br>만족 | 만족   | 보통   | 불만족  | 매우<br>불만족 | 전 체   |
|-----|----|----------|------|------|------|-----------|-------|
| 전 체 | 빈도 | 29       | 143  | 492  | 281  | 91        | 1036  |
|     | %  | 2.8      | 13.8 | 47.5 | 27.1 | 8.8       | 100.0 |

공정하지 못하다고 응답한 응답자 중 현재 운영 중인 발탁승진제의 문제로는 승진도구화로 악용될 소지가 있다고 응답한 비율이 54.2% 가장 많았으며 공격검증 이 어렵다고 응답한 비율도 32.6%로 높게 나타났다.

표 3. 발탁승진제의 문제

| 구분  |    | 공적검증<br>어려움 | 승진<br>도구화<br>악용 | 조직원간<br>위화감<br>조성 | 기타  | 전 체   |
|-----|----|-------------|-----------------|-------------------|-----|-------|
| 전 체 | 빈도 | 121         | 201             | 34                | 15  | 371   |
|     | %  | 32.6        | 54.2            | 9.2               | 4.0 | 100.0 |

이러한 발탁승진제의 문제를 해결하기 위해서는 폐지해야 한다는 응답이 44.6%로 매우 높게 나타났으며 공격검증 기능의 강화 필요성도 35.4%로 강하게 제기 되고 있다.

표 4. 발탁승진제 개선방안

| 구분  |    | 폐지   | 공적검증<br>기능 강화 | 선발시기<br>정제화 | 기타  | 전 체   |
|-----|----|------|---------------|-------------|-----|-------|
| 전 체 | 빈도 | 160  | 127           | 49          | 23  | 359   |
|     | %  | 44.6 | 35.4          | 13.6        | 6.4 | 100.0 |

## (2) 실국장인사제청제

충남도에서는 임용권자(도지사)의 인사권(승진 및 전 보, 근무성적평정 등)을 실국장에게 위임하고 있다. 기술직의 경우 실국장의 제청의견을 가능한 범위에서 모두 수용하며 행정/기술직 비율을 48:52 수준으로 구성 한다.

현재 운영 중인 실국장인사제청제가 공정하게 이루어지고 있다고 응답한 비율은 약 35.8%로 나타났으며 공정하지 못하다고 응답한 비율은 약 21.5%로 나타났다.

표 5. 실국장인사제청제 공정성

| 구분  |    | 매우<br>만족 | 만족   | 보통   | 불만족  | 매우<br>불만족 | 전 체   |
|-----|----|----------|------|------|------|-----------|-------|
| 전 체 | 빈도 | 53       | 318  | 443  | 191  | 32        | 1037  |
|     | %  | 5.1      | 30.7 | 42.7 | 18.4 | 3.1       | 100.0 |

공정하게 이루어지고 있지 못하다고 응답한 응답자 중 실국장인사제청제의 문제로는 친분에 의한 인사라고 응답한 비율이 39.8%로 가장 많았으며 사기저하 22.6%, 연고주의 16.7% 순으로 나타났다.

표 6. 실국장인사제청제의 문제

| 구분  |    | 사기<br>저하 | 친분<br>주의 | 부서<br>주의 | 연고<br>주의 | 기타  | 전 체   |
|-----|----|----------|----------|----------|----------|-----|-------|
| 전 체 | 빈도 | 50       | 88       | 36       | 37       | 10  | 221   |
|     | %  | 22.6     | 39.8     | 16.3     | 16.7     | 4.5 | 100.0 |

실국장제청제의 효율적 운영을 위해서 실질적 인사 권은 임용자(도지사)가 시행해야 한다는 견해가 48.63%로 가장 많았으며 실국장인사제청제를 축소해야 한다는 견해도 39.6%로 높게 나타났다.

표 7. 실국장인사제청제 개선방안

| 구분  |    | 실국장<br>제청<br>반영비율<br>강화 | 실질적인사<br>권은<br>임용자행사 | 실국장인사<br>제청제<br>축소 | 기타  | 전 체   |
|-----|----|-------------------------|----------------------|--------------------|-----|-------|
| 전 체 | 빈도 | 9                       | 100                  | 82                 | 16  | 207   |
|     | %  | 4.3                     | 48.3                 | 39.6               | 7.7 | 100.0 |

## (3) 실국장 인사토론회

현재 승진자 및 보직결정을 위해 인사(안) 등 인사자료를 사전에 실국장에게 배부하여 검토토록 한 후 실국장 토론회를 개최하여 논의하고 있다.

실국장 인사토론회가 공정하게 이루어지고 있다고 응답한 비율은 약 39.9%로 나타났으며 공정하지 못하다고 응답한 비율은 약 13.5%로 상대적으로 낮게 나타났다.

표 8. 실국장인사토론회 공정성

| 구분  |    | 매우<br>만족 | 만족   | 보통   | 불만족  | 매우<br>불만족 | 전 체   |
|-----|----|----------|------|------|------|-----------|-------|
| 전 체 | 빈도 | 39       | 374  | 484  | 120  | 20        | 1037  |
|     | %  | 3.8      | 36.1 | 46.7 | 11.6 | 1.9       | 100.0 |

실국장인사토론회의 문제로는 실국의 이기주의를 야기시킨다는 응답이 49.0%로 가장 많았으며 균형인사를 어렵게 한다는 22.1%, 인사고충을 해소하기 어렵다는 응답이 15.9% 순으로 나타났다.

표 9. 실국장인사토론회의 문제

| 구분  |    | 인사권자<br>리더십<br>약화 | 균형인<br>사<br>어려움 | 실국<br>이기주<br>의 | 인사고<br>충 해소<br>어려움 | 기타  | 전 체   |
|-----|----|-------------------|-----------------|----------------|--------------------|-----|-------|
| 전 체 | 빈도 | 8                 | 32              | 71             | 23                 | 11  | 145   |
|     | %  | 5.5               | 22.1            | 49.0           | 15.9               | 7.6 | 100.0 |

실국장인사토론회가 효율적으로 운영되기 위해서는 실국의 성과 능력과 함께 연공이 조화를 이루어 운영되어야 한다는 견해가 39.7%로 높게 나타났으며 이와 함께 임용권자의 조정력이 필요하다는 견해도 36.0%로 나타났다.

표 10. 실국장인사토론회 개선방안

| 구분  |    | 임용권자<br>조정력발휘 | 실국 간<br>성과능력·<br>연공 조화 | 토론회에서<br>승진자만<br>결정 | 기타  | 전 체   |
|-----|----|---------------|------------------------|---------------------|-----|-------|
| 전 체 | 빈도 | 49            | 54                     | 26                  | 7   | 136   |
|     | %  | 36.0          | 39.7                   | 19.1                | 5.1 | 100.0 |

## (4) 근무성적평정

충청남도청에서 이루어지고 있는 근무성적평정제도는 4급의 경우 목표관리제 30%, 다면평가 30%, 현직급 임용 20%, 도근무경력 10%를 반영하고 있으며 5급 이하 공무원에 대상으로는 승진명부 60%, 다면평가 20%, 현직급임용 5%, 최초임용 5%, 연령 5%, 도근무경력 5%를 반영하고 있다. 이러한 근무성적평정에 대하여 공정하게 이루어지고 있다고 응답한 비율은 약 26.0%로 나타났으며 이와 상대적으로 공정하지 못하다고 응

답한 비율은 약 18.2%로 나타났다.

표 11. 근무성적평정 공정성

| 구분  |    | 매우<br>만족 | 만족   | 보통   | 불만족  | 매우<br>불만족 | 전 체   |
|-----|----|----------|------|------|------|-----------|-------|
| 전 체 | 빈도 | 28       | 242  | 579  | 177  | 11        | 1037  |
|     | %  | 2.7      | 23.3 | 55.8 | 17.1 | 1.1       | 100.0 |

근무성적평정이 공정하지 못한 이유로는 현재 역량과는 무관하게 평정등급이 강제배분되고 있다고 응답한 비율이 46.5%로 가장 많았으며 온정주의적으로 평정되고 있다고 응답한 비율이 24.3%, 평정자의 정실 21.1%, 연공서열이 무시 8.1% 순으로 나타났다.

표 12. 근무성적평정의 문제

| 구분  |    | 온정주의<br>적 평정 | 평정등급의<br>강제배분 | 연공서<br>열을<br>무시 | 평정자의<br>정실 | 전 체   |
|-----|----|--------------|---------------|-----------------|------------|-------|
| 전 체 | 빈도 | 45           | 86            | 15              | 39         | 185   |
|     | %  | 24.3         | 46.5          | 8.1             | 21.1       | 100.0 |

근무성적평정제도를 개선하기 위해서는 연공과 실적을 균형있게 반영해야 한다는의견이 65.1%로 가장 높게 나타났으며 강제분포 비율 배정을 조정해야 한다는 의견과 근무성적평정제도 이외 부수적 제도를 내실있게 운영해야 한다는 견해 순으로 나타났다.

표 13. 근무성적평정 개선방안

| 구분  |    | 연공과<br>실적을 균형 | 현원증심의<br>강제분포<br>비율 배정 | 부수적<br>제도를<br>내실있게<br>운영 | 기타  | 전 체   |
|-----|----|---------------|------------------------|--------------------------|-----|-------|
| 전 체 | 빈도 | 110           | 42                     | 14                       | 3   | 169   |
|     | %  | 65.1          | 24.9                   | 8.3                      | 1.8 | 100.0 |

## 3) 공정성과 직무만족 및 성과 상관관계 분석

인사제도의 공정성과 직무만족과의 관계를 파악하기 위하여 상관분석을 실시하였다. 이는 인사제도에 대한 만족도와 공정성 개념의 상태에 대한 측정이 미래시점에 있어서 직무만족도와 직무성과창출이라는 상태변화를 예측하는 것을 의미한다.

현재 시행중인 충청남도의 4가지 인사제도의 만족도와 직무만족도의 상관관계는 매우 높게 나타났다. 특히 발탁승진제도에 대한 만족도와 직무만족도와의 상관성은 .783으로 매우 높았다. 또한, 전체 인사제도의 공정성과 직무만족도와의 상관성도 유의수준 0.05에서 .601로 비교적 높은 상관성을 보이고 있다. 직무성가에 대한 의식과 인사제도와와의 관계 또한 높은 수준으로 나타났다. 직무성가와 인사제도의 만족도에서도 발탁승진제도와와의 관계는 .890으로 매우 높았으며 다른 제도와와의 관계도 높게 나타났다. 또한 직무만족도와 직무성가의 관계도 .729로 높게 나타났다. 즉, 승진제도에 대한 만족도는 직무만족도 및 직무성가와 밀접한 관계를 가지고 있으며 승진제도에 대한 긍정적인 운영이 직무에 대한 만족도를 높일 수 있는 방안이 될 수 있다는 것을 의미한다. 이러한 직무만족도는 직무성가를 높일 수 있는 하나의 요인이 될 수 있음을 의미하는 결과라 할 수 있다. 따라서, 앞선 결과에서 나타난 인사제도의 문제와 개선방안을 반영한 제도의 개선이 향후 조직의 성과를 향상시키기 위한 기초자료가 될 수 있을 것이다.

표 14. 인사제도 공정성과 직무만족 및 성과 상관관계

|          | 발탁<br>승진<br>만족 | 인사<br>제정<br>만족 | 인사<br>토론<br>만족 | 근무성적<br>평정만족 | 인사<br>공정성 | 직무<br>만족 |
|----------|----------------|----------------|----------------|--------------|-----------|----------|
| 직무<br>만족 | .783**         | .725**         | .695**         | .598**       | .601**    |          |
| 직무<br>성과 | .890**         | .857**         | .792**         | .679**       | .744**    | .729**   |

#### IV. 정책제언 및 결론

본 연구는 충남도청에 근무하고 있는 직원들을 대상으로 충청남도에서 운영 중인 인사제도에 대하여 만족도와 공정성을 기초로 직무만족과 직무성가와와의 상관관계를 살펴보고 개별 인사제도의 문제점과 개선방안을 파악함으로써 향후 충남도청의 인사관리에 현실적 시사점을 제공하는데 목적이 있다.

앞선 결과에서 나타난 것처럼 인사제도의 긍정적인 운영은 직원들의 직무만족도가 큰 영향을 미치고 있

며 또한 조직의 성과에도 영향을 미칠 것이라고 인식하고 있다. 따라서 직원들에게 긍정적인 인사제도가 운영되고 있다는 인식은 조직의 성과를 높이는데 있어 매우 중요한 요소가 될 수 있을 것이다.

충청남도는 조직의 효율적운영과 성과창출을 위해 혁신지향적인 인사제도를 운영하고 있다. 일률적인 평정을 통한 인사제도를 지양하고 실국장에게 권한을 위임하고 있으며 이를 통해 조직혁신을 추구하고 있는 것이다. 그러나, 이러한 시도가 성과를 거두기 위해서는 조직구성원들이 인사와 관련한 제도들에 대하여 느끼는 문제와 요구사항을 정확하게 파악할 필요가 있다.

인사제도와 관련한 문제와 개선방안을 살펴보면 발탁승진제의 경우 만족도가 높지 않은 수준이며 이에 대하여 승진도구화로 악용될 우려를 가장 크게하고 있는 것으로 나타났다. 따라서, 발탁승진의 경우 폐지의 필요성을 요구하는 경우가 가장 많게 나타났으나 제도의 폐지에 앞서 발탁승진시 공감대를 형성할 수 있는 객관적 기준의 제시를 통해 조직원들의 위화감을 없앨 수 있도록 해야 한다. 또한, 제도의 원활한 운영을 위해서는 직원들의 제도에 대한 인식이 중요한 만큼 제도에 대한 적극적인 공감대 형성방안과 함께 발탁이라는 제도명에 대한 변화도 고려할 필요가 있다.

실국장인사제정제의 경우는 상대적으로 만족도가 높게 나타나고 있는 수준이나 친분에 의한 인사운영을 가장 우려하고 있는 것을 나타났다. 실국장에게 정책에 대한 권한을 넘겨주기 위해서는 인사 및 재정에 대한 권한을 위임하는 것이 타당하다는 것에는 이견이 없다. 하지만, 인사제도의 경우 조직원들의 사기 및 성과에 커다란 영향을 미치는 만큼 실국장의 친분에 우선한 인사제도는 지양할 수 있도록 해야 할 것이다. 또한, 인사에 있어 실국장의 요청을 우선시하고 최종적으로 인사담당부서 및 인사권자의 정확한 검토 및 효율적 배치를 위한 논의들이 다각적으로 이루어질 필요가 있다. 단순히 실국장의 의견을 반영하기 위한 기반으로 공무원들의 직무교육 수행실적 등과 같은 부서에 필요한 직무역량 자료도 함께 고려되어야 할 것이다.

실국장인사토론회는 앞선 인사제도들을 보완할 수 있는 제도로 운영될 수 있을 것이다. 발탁승진제도의

검증체계를 보완하여 조직원들의 위화감을 줄이고 친분에 의한 실국장인사제정의 문제를 최소화 시킬 수 있을 것이다. 하지만 이 또한 실국의 이기주의를 우려하는 시각이 매우 높아 균형적인 인사제도의 어려움을 유발할 수 있다. 따라서 보다 객관적인 능력평가와 연공서열의 조화를 통해 조직원들의 공감을 얻어야 한다. 결국 행정혁신의 일환으로 실국장중심의 인사제도를 운영하고 있으나 인사권자의 객관적 판단을 여전히 기대하고 있다고 할 수 있다. 이는 현재 운영 중인 다양한 인사제도에 대하여 제도개선과 함께 공감하고 적용할 수 있는 방안들이 함께 추진되어야 함을 의미한다. 이러한 내용은 근무성적평정의 개선방안에서도 연공과 실적을 균형시켜야 한다는 의견이 매우 높게 나타나고 있는 것과 연계되어 해석할 수 있을 것이다.

인사공정성은 직무만족과 직무성가에 긍정적 영향을 주는 것으로 공무원들이 임금을 비롯하여 승진 등에 있어 자신의 경력과 업무수행 난이도 그리고 그에 따른 공정한 본인의 노력을 감안한 인사가 이루어질 때 직무만족과 성과는 높아진다고 할 수 있다.[5] 이는 많은 선행연구에서 나타났듯이 공정한 인사운영이 조직과 직원들의 사기에 중요한 역할을 한다는 것을 보여준다. 또한, 공무원들이 임금과 승진 등에 있어 객관적 평가자료와 동일한 원칙을 가진 절차에 따라 이루어진다고 인지할 때 공무원들의 직무만족이 높아짐을 알 수 있다. 이러한 평가는 공무원들이 다양한 인사제도를 운영하더라도 객관적 업적 평가 자료를 통해 이루어지고 있음을 분명히 상기시켜야 할 것이다. 특히, 공무원의 경우 사기업 보다 연공을 중시하고 있는 문화가 있는 만큼 이를 배제하기 보다는 효과적으로 반영시킬 수 있어야 하며 이에 대한 객관적 근거를 제시할 수 있는 제도가 운영되어야 할 것이다.

본 연구가 충청남도 공무원들을 대상으로 인사제도에 대한 만족도와 직무만족도 그리고 직무성가에 대한 인식을 분석하였다. 직무성과 등에 있어 객관적인 정량지표와의 관계 등을 함께 분석하지 못한 부분에 한계가 있으나 충청남도에서 현재 운영 중인 인사제도의 실제적 대상인 공무원들의 인식을 분석한 만큼 향후 제도운영 방향을 제시하는 것에 의의를 지닌다.

#### 참 고 문 헌

- [1] 강여진, 장지원, “인사공정성 인식이 조직시민행동에 미친 영향”, 서울시 공무원의 인식을 중심으로”, 한국사회와 행정연구, 제16권, 제2호, 2005.
- [2] 김동환, 양인덕, “개인혁신행동의 선행요인으로서 조직공정성과 조직지원인식의 역할에 관한 연구”, 조직과 인사관리연구, 제33권, 제2호, 2009.
- [3] 박경미, “농협의 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향”, 한국협동조합연구, 제30권, 제1호, 2012.
- [4] 심영국, 류제숙, “호텔의 인사정책 공정성과 임금만족도가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향”, 호텔관광연구, 제8권, 제4호, pp.15-34, 2006.
- [5] 이종수, *행정학사론*, 대영문화사, 2009.
- [6] 임재문, 서정모, “호텔 직원들이 지각하는 인사공정성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향”, 호텔리조트연구, 제11권, 제2호, pp.85-99, 2012.
- [7] 정석환, “공무원이 인지하는 조직공정성 요인이 조직시민행동에 미치는 영향”, 한국콘텐츠학회논문지, 제13권, 제2호, 2013.
- [8] 정재화, 강여진, “공무원의 인사공정성 인식이 혁신적 업무행동에 미친 영향: 중앙부처 공무원의 인식을 중심으로”, 한국행정학보, 제41권, 제3호, 2007.
- [9] 황성원, 함종석, “행정에 관한 공무원의 인식과 태도”, 한국행정연구, 2001.
- [10] 홍순복, “세무공무원이 지각하는 조직공정성이 임파워먼트와 종업원노력에 미치는 영향”, 한국콘텐츠학회논문지, 제9권, 제3호, 2009.
- [11] E. J. Conlon and D. G. Gallagher, “Commitment to employer and union : effect of membership status,” *Academy of Management Journal*, Vol.30, No.1, 1987.
- [12] J. Greenberg, “The intellectual adolescence of organizational justice : You’ve come a long way, may be,” *Social Justice Research*, Vol.6, 1993.

저 자 소 개

고 승 회(Seung-Hee Ko)

정회원



▪ 2005년 8월 : 단국대학교 대학원  
(행정학박사)

▪ 2005년 ~ 현재 : 충남발전연구  
원 책임연구원

▪ 2008년 ~ 현재 : 충청남도 조직  
관리위원회 위원

▪ 2012년 ~ 현재 : 충청남도 지방분권특별위원회 위원

▪ 2013년 ~ 현재 : 충청남도 정책자문위원회 위원

<관심분야> : 성과관리 및 평가, 조직관리